

”Peiliin katsomisen aika”

TAPAUSTUTKIMUS JAETUN ASiantuntijuuden haasteista
MARKKINOINTIALAN ORGANISAATIOSSA

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
Pro gradu –tutkielma
Kasvatustiede
Huhtikuu 2013
Tarja Kivistö

TIIVISTELMÄ

Suomalainen työelämä on monenlaisessa murroksessa. Työelämän muutokset näkyvät työtavoissa, työympäristössä, asenteissa ja eteen tulevissa haasteissa. Suurimmaksi erottautumiskeinoksi, menestystekijäksi ja hyvinvoinnin kulmakiveksi on noussut yhteisöllisyys. Organisaatio, jossa vallitsee luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ja jossa tietoa jaetaan ja luodaan yhdessä, saa aikaan tuloksia ja vahvistaa hyvinvointia. Jaetun asiantuntijuuden tiellä on kuitenkin usein monia haasteita, joiden tunnistaminen on tärkeää toimivampien työkäytäntöjen ja kokonaisvaltaisesti paremmin voivien työyhteisöjen luomiseksi. Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan *jaetun asiantuntijuuden haasteita organisaatiossa tiedon luomisen tilojen näkökulmasta*.

Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, joka on toteutettu etnografisella otteella. Tapauskohteena toimii asiantuntijaorganisaatio markkinointipalvelusektorilla. Organisaatio koostuu kahdesta, maantieteellisesti toisistaan erillään sijaitsevasta työyhteisöstä. Tutkielman teon aikana organisaatiossa työskenteli yhteensä 11 henkilöä, joista kahdeksan toimi työyhteisö A:ssa ja kolme työyhteisö B:ssä. Aineisto koostui työyhteisöjen havainnointijaksoista sekä tutkittavien teemahaastatteluista. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Tutkielman tekoa ohjasi etnografinen viite, joka tutkielmassa näkyy tiedonkeruumenetelmien triangulaationa, syvällisenä kiinnostuksena organisaation kulttuuria kohtaan sekä tutkijan keskeisen roolin tunnistamisena ja tunnustamisena.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita organisaatiossa esiintyi tiedon jakamiselle. Haasteita tarkasteltiin tiedon luomisen tilojen (fyysiset, mentaaliset, sosiaaliset ja virtuaaliset tilat) näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että tapauskohteessa esiintyi fyysisiin, virtuaalisiin ja sosiaalisiin tiedon luomisen tiloihin liittyviä haasteita jaetulle asiantuntijuudelle, mutta haasteet painottuivat työyhteisöissä eri tavalla. Enemmän haasteita löytyi työyhteisö A:sta.

Fyysisiin tiedon luomisen tiloihin paikantuneet haasteet näkyivät selvemmin toimistotilojen epäsiisteytenä, joka oli vähentänyt yhdessä pidettäviä taukoja ja supistanut nonformaalia tiedon jakamista. *Virtuaalisten* tilojen haasteet tiedon jakamiselle näkyivät sähköisten välineiden hallintana. Epäselvyys ohjelmien käyttötarkoituksesta ja erilaiset tavat käyttää teknologiavälitteisiä työkaluja, vaikeutti tiedon välittymistä yksilöltä toiselle. Suurin osa jaetun asiantuntijuuden haasteista paikantui kuitenkin *sosiaalisiin* tiedon luomisen tiloihin. Sulkeutunut keskustelukulttuuri, vähäinen palaute, epäselvät palaverikäytännöt sekä haasteet työnjaossa ja vastuualueiden määrittämisessä asiakasprojekteissa vaikuttivat tietämyksen jakamiseen negatiivisesti. Myös ongelmat ihmissuhteissa ja epäluottamuksen kokemukset olivat vähentäneet yhteisöllistä tiedonmuodostusta. Yksilötasolla motivaatiossa, ajattelussa ja tunteissa eli *mentaalisisissa* tiedon luomisen tiloissa ei ilmennyt merkittäviä haasteita jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta.

Tutkimuksessa esille tulleet haasteet vastaavat pitkälti teoreettisia lähtökohtia tiedon jakamisen tiellä olevista esteistä. Tapauskohteen tavoitteena on kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Tutkimuksen perusteella näyttää, että organisaatiossa toteutuu osa oppivan organisaation elementeistä, mutta jaetun asiantuntijuuden tiellä on vielä monia haasteita, jotka vaativat uusien toimintatapojen ja ajattelumallien rakentamista.

Asiasanat: jaettu asiantuntijuus, tiedon luomisen tilat, tiedonkulku, tiedon jakamisen haasteet, oppiva organisaatio, tapaustutkimus

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 MONIPUOLISTUVA TYÖELÄMÄ.....	1
1.2 TYÖN MONIPUOLISTUMINEN JAETUN ASiantuntijuuden Näkökulmasta	2
1.3 ORGANISAATIO, JOKA HALUSI KATSOA PEILIIN.....	4
2. SOSIOKULTTUURINEN NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖN TARKASTELUUN.....	7
3. TIEDON LUOMISEN TILAT JA ORGANISAATIOKULTTUURI.....	12
3.1 ORGANISAATIO TILOJEN NÄKÖKULMASTA	12
3.1.1 Fyysiset tilat puitteiden luojina.....	13
3.1.2 Mentaaliset tilat subjektiivisina ja kollektiivisina kokemuksina	15
3.1.3 Sosiaaliset tilat yhteistyön mahdollistajina.....	19
3.1.4 Virtuaaliset tilat merkityksellisinä työvälineinä.....	22
3.2 TIEDONLUOMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI.....	24
4. JAETTU ASiantuntijuus.....	28
4.1 Käsitykset tietämyksen jakamisesta.....	28
4.2 JAETUN ASiantuntijuuden LAINALAISUUDET.....	31
4.2.1 Haasteet asiantuntijuuden jakamiselle	31
4.2.2 Hiljainen tieto	34
5. OPPIVAN ORGANISAATION ELEMENTIT.....	40
6. TUTKIMUSASETELMA	44
6.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET	44
6.2 TUTKIMUSOTE.....	44
6.3 TUTKIMUSKOHDDE.....	46
6.4 TIEDONKERUUMENETELMÄT	47
6.4.1 Havainnointi.....	47
6.4.2 Teemahaastattelu.....	50
6.5 AINEISTON ANALYYSI	52
7. ASiantuntijuuden JAKAMISEN HAASTEET.....	54
7.1 Fyysinen työympäristö ja työvälineet JAETUN ASiantuntijuuden HAASTEENA	55
7.1.1 Toimistotilat.....	55
7.1.2 Työvälineet.....	60
7.2 TYÖNJAKO JA VASTUUT JAETUN ASiantuntijuuden HAASTEENA	62
7.2.1 Työnjako ja vastuut työyhteisöjen sisällä.....	62
7.2.2 Työnjako ja vastuut työyhteisöjen välillä.....	67
7.3 SOSIAALISET TYÖN TEKEMISEN KÄYTÄNNÖT JAETUN ASiantuntijuuden HAASTEENA	69
7.3.1 Keskustelukulttuuri	69
7.3.2 Palaute- ja palaverikäytännöt.....	76
7.5 TUNTEET JA HENKILÖKEMIAAT JAETUN ASiantuntijuuden HAASTEENA.....	80
9. POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	87
9.1 JAETUN ASiantuntijuuden HAASTEET ORGANISAATIOSSA	87
9.2 KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA JA KEHITTYYNEEMPÄÄ ASiantuntijuuden JAKAMISTA	95
9.3 TUTKIMUSMATKAN EETTISTÄ POHDINTAA	100
10. LOPUKSI	103
LÄHTEET	105
LIITTEET.....	111

1. JOHDANTO

1.1 Monipuolistuva työelämä

Suomalaisessa työelämässä tapahtuu tällä hetkellä muutoksia niin paljon, että työelämän yleisen suunnan määrittäminen on vaikeaa. Joidenkin tutkimusten mukaan työelämä on kurjistunut viime vuosien aikana, toisten mielestä työn huonontumisesta puhuminen on karkea yleistys ja nopeasti tehty tulkinta, jota sanoma- ja aikakauslehdistö ruokkii saadakseen toinen toistaan värikkäämpiä - ja myyvämpiä otsikoita. Tutkimusaineistot piirtävät kuvan huomattavasti moniulotteisemmasta työelämän tilasta. Niiden mukaan työelämä ei ole *yleisesti* huonontumassa vaan vain muuttumassa ja monipuolistumassa. (Antila 2006, 9.)

Mitä työn muutos ja monipuolistuminen sitten tarkoittaa? Se tarkoittaa muutosta siinä, *missä* työtä tehdään, *miten* työtä tehdään, *kuka* työtä tekee ja *mitä* työtä tekee. Vanha työkuultuuri, jossa työtä tehtiin toimistolla kahdeksasta neljään kasvokkain samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten kesken tietoa siirtäen yksilöltä toiselle, on käynyt riittämättömäksi. Nykyään työ on saanut aivan uuden sijainnin ja toimintatavat; työtä tehdään niin toimistolla kuin kotona monipuolisten sähköisten välineiden avustuksella. Työskentelemme niin aamulla, illalla kuin yöllä ja työajan ja vapaa-ajan välinen ero on hyvin häilyvä. Työpäivän aikana tapaamme usein ihmisiä eri organisaatioista yli kansallisten rajojen. Tiedon siirtämisestä olemme siirtyneet tiedon jakamiseen ja uuden merkityksellisen tiedon luomiseen yhdessä. (Nenonen 2013.) Yksi maailman johtavista työn tulevaisuuden tutkijoista, Richard Donkin, on tiivistänyt nämä muutokset kuuteen keskeiseen osa-alueeseen. Hänen mielestään olennaisia muutoksia työelämässä tällä vuosisadalla ovat siirtymät:

- *Teollisesta työstä tietotyöhön*
- *Toimistosta kotiin*
- *Ryhmätyöstä kohti yksilöllisempää työtä*
- *Prosesseista projekteihin*
- *Kiinteistä työajoista joustaviin työaikoihin*
- *Selkeistä rooleista raja-aidat ylittäviin*

(Tuominen & Pohjankallio 2012, 31-33)

Nämä uudet tavat tehdä työtä ovat antaneet meille paljon eri vaihtoehtoja ja joustavuutta työn arkeen, mutta samalla ne ovat tuoneet meidät ennennäkemättömien haasteiden eteen. Raija Julkusen (2008) mukaan haasteita yksilölle tuottaa työn määrällisten ja laadullisten vaatimusten jatkuva kasvu; työntekijältä odotetaan yhä enemmän tehokkuutta, monitaitoisuutta ja entistä suurempaa vastuunottoa. Lisäksi työsuhteiden muuttuminen epätyypilliseksi työsuhteiksi ja organisaatioiden pirstaloituminen, vaativat aivan uudenlaista asennoitumista. (Julkunen 2008, 39-40.)

Ylipäättään nykytyöelämässä eteen tulevat haasteet ovat lähes poikkeuksetta epämääräisiä ja vaikeasti hahmotettavia, jotka vaativat monen eri osaajan ammattitaitoa. Suoraviivaiset ja selkeät, yksilön itsensä ratkaistavissa olevat ongelmat ovat häviämässä. Yhteistyöstä, tiimityöstä ja yhdessä oppimisesta on tullut merkittävä tätä aikakautta määrittävä tekijä. Ilmiöön liittyy myös paradoksaalisuus; samalla kun valtaosa työstämme on yhdessä tekemistä, olemme silti hyvin yksinäisiä, oman onnemme seppiä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 30-33.) Tämä johtunee epäterveen kilpailun ja yksilöllisyyden korostumisesta (Hautamäki 2008, 7-8; Heiskanen 2004, 4-9; Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 22-32; Siltala 2004, 155-157). Jos työyhteisössämme ei ole aitoa yhdessä tekemistä ja innostumista, jos työyhteisön valtaa individualistinen ja epäterve kilpailu, saatamme nähdä työpaikan kilpailuareenana, jossa taistellaan työtovereita vastaan. Epäterve kilpailu tulehduttaa ja johtaa hiljalleen huonosti voivien työyhteisöjen syntyyn (Hautamäki 2008, 7-8). Kokemus työelämän huonontumisesta vaikuttaakin olevan *seuraus*, jonka *ydinsyy* lepää työ kulttuurissa, josta puuttuu avoimuus, luottamus, toisen kunnioitus ja yhdessä tekeminen.

1.2 Työn monipuolistuminen jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta

Yhteisöllisyys on yksi merkittävimmistä voimavaroista tämän päivän ja huomisen muuttuvissa työyhteisöissä (Juholin 2008, 13). Nyt kun työelämässä aiemmin vallinneet kiinteät rakenteet ja instituutiot ovat haurastuneet, yhteisten merkitysten luominen ja yhdessä toimiminen ovat entistä tärkeämmässä asemassa (Heiskanen 2004, 17-18; Juholin 2008, 12-13). Yhteen hiileen puhaltaminen ja vastavuoroinen oppiminen ovat avaimia paitsi hyvinvoivaan työyhteisöön myös taloudelliseen menestykseen (Manka 2011, 18; Nenonen 2013). Työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan mukaan me tarvitsemme ”*yhdessä tekemisen meininkiä, työtovereiden keskinäistä kunnioitusta ja avointa keskustelua, jossa kipeätkin asiat otetaan esille*

rakentavasti” (Manka 2011, 18). Avoimuus, kollegiaalisuus ja toimiva vuorovaikutus ovat avaimia, joilla voimme edistää hyvinvoivien ja työniloa pursuavien työyhteisöjen syntyä – ja sanoutua irti työelämän huonontumisesta (ks. Antila 2006, 8-9; Nenonen 2013).

Yhteisöllisyyden myönteinen vaikutus ei rajoitu ainoastaan hyvinvointiin vaan yhdessä tekeminen on elinehto myös nykytyöelämän haasteista selviytymiseksi (Helakorpi 2005, 1-2; Pyöriä 2006, 55-59). Nykyinen asiantuntijatyö edellyttää entistä enemmän yhdessä työskentelyä yhteisen tavoitteen eteen. Asiantuntijuutta ei voida pelkistää enää yksilön henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, vaan asiantuntijuus kehittyy ja kasvaa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Menestyminen työelämässä edellyttää paitsi vahvaa henkilökohtaista osaamista ja itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, myös ennen kaikkea sosiaalisia taitoja. Vahvasti personoidusta asiantuntijuudesta ollaan siirtymässä kollektiiviseen asiantuntijuuteen. (Helakorpi 2005, 1-2; Pyöriä 2006, 55-59.)

Kun organisaatiossa jaetaan tietoa ja luodaan yhdessä uutta, se laajentaa yksilön osaamista ja näkökulmaa käsiteltäviin asioihin. Organisaatiotasolla jaettu asiantuntijuus lisää luovuutta ja tuottaa merkittäviä innovaatiota, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää organisaation uudistumista. (Helakorpi 2005, 2-5; Parviainen 2006, 155-160.) Jaetun asiantuntijuuden avulla organisaatio voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi, jota nopea kehitys ja jatkuva uusiutuminen edellyttävät. Hitaat, byrokraattiset, joustamattomat, autoritaariset ja individualistiset työyhteisöt käyvät riittämättömiksi. Nykyisessä työmaailmassa tarvitaan kokonaan uusi toimintatapa ja työskentelykulttuuri, joka ei onnistu perinteisissä ”tikapuuorganisaatioissa”. Nyt tarvitaan luovuutta, joustavuutta ja yhteistoiminnallisuutta tukevia organisaatioita ja ”*horisontaalisesti tapahtuvaa yhteisöllistä toimintaa työssä*”. (Helakorpi 2005 2-5.)

Näistä lähtökohdista johtuen halusin pro gradu- tutkielmalla vahvistaa hyvinvoivaa ja yhteisöllistä työkulttuuria tutkimalla jaetun asiantuntijuuden ilmenemistä organisaatiossa. Tutkielmassa pyrin tunnistamaan jaetun asiantuntijuuden tiellä olevia *haasteita*, jotta niihin voidaan myöhemmin puuttua. Tämä mahdollistaa kollegiaalisen, jaettua asiantuntijuutta ja hyvinvointia tukevan työilmapiirin rakentamisen, joka on tutkielman pitkän tähtäimen tavoitteena.

1.3 Organisaatio, joka halusi katsoa peiliin

Pro gradu- tutkielma on laadullinen tapaustudkimus, jossa tutkin jaetun asiantuntijuuden haasteita asiantuntijaorganisaatiossa markkinointipalvelusektorilla. Tutkielmassa lähestyn jaettua asiantuntijuutta tiedon luomisen tilojen näkökulmasta tarkastelemalla tapauskohdetta fyysisistä, mentaalisista, sosiaalisista ja virtuaalisista tiedon luomisen tiloista koostuvana kokonaisuutena. Tilan määritelmää tarkastellaan tarkemmin luvussa 3. Tutkielma on käsittääkseni ensimmäisiä suomalaisia tutkimuksia, jossa jaettua asiantuntijuutta tarkastellaan moniulotteisesti neljän eri tiedon luomisen tilan näkökulmasta (ks. Nenonen 2013). Tutkielman tavoitteena on saada syvälinen ja laaja-alainen ymmärrys organisaatiosta ja siitä, mitä jaetun asiantuntijuuden haasteita organisaation tiedon luomisen tiloista löytyy.

Organisaation tutkiminen on ainutlaatuinen prosessi. Ei ole olemassa kahta samanlaista työyhteisöä vaan organisaatio on aina ainutlaatuinen erilaisten ihmisten ja toimintatapojen muodostama kokonaisuus, johon vaikuttaa sen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri on syvälinen, monitahoinen ja vaikeaselkoinen ilmiö ja sen selvittäminen on usein haastavaa. Yritys ymmärtää organisaatiokulttuuria on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, sillä vain sitä kautta voidaan selkiyttää monia selittämättömiltä tai järjettömiltä tuntuja organisatorisia ilmiöitä. (Schein 1991, 23-25.) Tässä tutkimuksessa pyrin saavuttamaan syvälinen ymmärryksen tapauskohteen organisaatiokulttuurista analysoimalla sitä neljästä eri perspektiivestä käsin.

Tutkielman tapauskohde on vuodesta 2005 toiminut asiantuntijaorganisaatio markkinointipalvelusektorilla. Kyseisessä organisaatiossa toteutettiin 11/2009 merkittävä organisaatiouudistus, jossa aiemmin samassa liiketoimintayksikössä olleet markkinointisuunnittelu- ja myynninedistämispalvelut hajautettiin. Nykyisin markkinointisuunnittelu- ja myynninedistämispalveluyksiköt toimivat eri kaupungeissa. Organisaatio muodostuu siis kahdesta, maantieteellisesti kaukana toisistaan sijaitsevasta työyhteisöstä. Tutkielmassa käytän työyhteisöistä nimitystä ”A” ja ”B”. Työyhteisö A:n toiminta on keskittynyt markkinointisuunnitteluun, graafiseen suunnitteluun ja sisällöntuotantoon. Työyhteisö B on erikoistunut myynninedistämisliiketoimintaan painottaen myyntiä edistävien konseptien suunnittelua sekä toteuttaen henkilökohtaisen myynnin toimenpiteitä, kuten promootioita, tapahtumia, messuja ja kenttätutkimuksia. Tutkielman teon

aikana organisaatiossa työskenteli 11 henkilöä, joista 8 toimi työyhteisö A:ssa ja 3 työyhteisö B:ssä. Lisäksi organisaatio työllistää lähes 200-henkisen myyinnedistäjäkunnan valtakunnallisesti. Myyinnedistäjät eivät toimi fyysisesti organisaation arjessa osana työyhteisöä.

Vaikka kahden työyhteisön henkilöt toimivat fyysisesti kaukana toisistaan, tekevät he yhteistyötä sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa että etätyövälineiden avulla. Yhteisistä asiakkuuksista johtuen yhteiset toimintatavat, menetelmät ja viestintäkäytännöt ovat ensiarvoisen tärkeitä työn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta. Organisaation tavoitteena on, että molemmat työyhteisöt pystyvät vaivatta myymään toistensa tuotteita ja palveluita, joten jo markkinoinnin näkökulmasta on välttämätöntä, että yhteistoiminta on tehokasta. Kun yhteistyökäytännöt on etukäteen mietitty ja jaettu asiantuntijuus läpäisee molemmat työyhteisöt, tehostuu asiakassuhteen hallinta etenkin projektijohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Mitä paremmin kahden työyhteisön ihmiset tuntevat toistensa toiminta- ja ajattelutapoja sekä omaavat yhteiset työtavat, sitä suurempa lisäarvona se konkretisoituu myös asiakkaille.

Organisaation liiketoiminta sujuu kaiken kaikkiaan hyvin. Asiakaskunta kasvaa jatkuvasti ja asiakastyytyväisyys on ollut suhteellisen korkea. Merkittävien onnistumisten saavuttamista pidetään osoituksena siitä, että yhteisössä tapahtuu älyllisten ponnistusten jakamista (Hakkarainen & Paavola 2006, 243). Organisaation johdon mukaan heillä ymmärretään jaetun asiantuntijuuden ja yhteisöllisten työskentelymenetelmien merkitys työhyvinvoinnin ja työssä menestymisen kannalta ja siinä ollaan osittain onnistuttu. Samalla johto on kuitenkin tietoinen siitä, että organisaatiossa ei jaeta asiantuntijuutta optimaalisesti. Tiedon jakamisen tiellä on paljon haasteita, joita on ollut vaikea tunnistaa ja joihin on siksi ollut vaikea puuttua. Johdon mukaan organisaatiouudistuksen myötä myyinnedistämis- ja markkinointipuoli toimivat vahvasti erillään toisistaan ja koska uudistuksesta on suhteellisen vähän aikaa ja yrityksen kasvu viimeisen vuoden aikana on ollut nopeaa, ei yhteisölliseen toimintaan ja jaetun asiantuntijuuden kehittämiseen ole systemaattisesti kiinnitetty huomiota. Parviainen kuvaa tämän olevan hyvin yleistä nykyajan liikemaailmassa: toimintaa hajautetaan, tehtäviä muutetaan ja oma ammatillinen identiteetti epäselkeytyy. Tämä johtaa helposti yhteisöihin, joissa toimintaa ei ole organisoitu mielekkäästi. (Parviainen 2006, 158-160.)

Organisaation johto halusi tutkielman avulla luoda edellytykset paremmin voivaan työyhteisöön, jossa asiantuntijuutta luodaan ja jaetaan yhdessä. Koska organisaatio oli halukas katsomaan

itseään rehellisesti ja kaunistelematta peiliin, *tutkielman painopisteeksi päädyttiin ottamaan organisaatiossa ilmenevät jaetun asiantuntijuuden haasteet*. Tutkielmassa pyrin selvittämään, miten tutkittavat kokevat organisaation ja mitä jaettua asiantuntijuutta estäviä tekijöitä organisaatiosta löytyy. Tutkielman pohjalta organisaatiolle tullaan myöhemmin kehittämään Helakorven (2005) kaipaamaa avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta tukeva työilmapiiri, jossa tutkielmassa havaitut muutostarpeet konkretisoidaan jaettua asiantuntijuutta tukeviksi käytännön työvälineiksi ja menetelmiksi. Tässä prosessissa yrityksen ihmisillä on suuri rooli, sillä jaettu asiantuntijuus voidaan saavuttaa vain, mikäli ihmiset puhaltavat yhteen hiileen, toimivat toistensa tukena yli työyhteisörajojen ja valtapositioiden sekä jakavat osaamistaan yhteisön hyväksi (Parviainen 2006, 167-173).

2. SOSIOKULTTUURINEN NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖN TARKASTELUUN

Oppiminen on monimuotoinen ilmiö ja sitä voidaan lähestyä useiden teoreettisten lähtökohtien kautta. Tässä luvussa kuvaan lyhyesti yleisimpiä oppimisteorioita ja tutkielmaa ohjaavaa oppimisnäkemyksiä eli sosiokulttuurista teoriaa oppimisesta. Oppimisen tutkiminen on paljolti perustunut behavioristiseen, kognitiiviseen ja humanistiseen oppimiskäsitykseen. Behavioristinen oppimiskäsitys näkee oppimisen ehdollistumisena. Sen mukaan oppimista syntyy kun ihmiselle kehittyy uudenlainen tapa toimia kokemuksen ja harjoituksen myötä. Kognitiivinen oppimiskäsitys painottaa oppimisen tiedollista puolta. Kognitiolla tarkoitetaan tiedon käsittelemiseen liittyviä prosesseja kuten havainnointia, ajattelua, päättelyä ja muistamista. Kognitiivinen oppimiskäsitys painottaa näiden tekijöiden merkitystä oppimisprosessissa ja sen mukaan oppiminen edellyttää oikeanlaista oppimismotivaatiota ja opittavan asian kokonaisvaltaista jäsentämistä. Humanistinen oppimiskäsitys tarkastelee ihmistä kokonaisuutena ja se pitää oppimista laajempänä ilmiönä kuin pelkkänä käyttäytymisenä. Se näkee oppijan luovana, kokeilevana ja ongelmanratkaisun kykenevänä ihmisenä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 248-249.)

Tätä tutkielmaa ohjaa *sosiokulttuurinen teoria oppimisesta*, joka on ottanut vaikutteita muista oppimiskäsityksistä, mutta joka nähdään edellisiä oppimisteorioita laaja-alaisempana ja moniulotteisempana suhtautumistapana oppimiseen. Sosiokulttuurisen oppimisteorian mukaan oppiminen ja asiantuntijuus kehittyvät mielen sisäisten prosessien lisäksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttaa aina toiset ihmiset, ympäristö ja kulttuuri. Tämän vuoksi sosiokulttuurista näkökulmaa pidetään mielekkäänä viitekehyksenä erityisesti (työ)yhteisöissä tapahtuvan oppimisen ymmärtämiselle. Sosiokulttuurinen suuntaus koostuu useista erilaisista näkökulmista ja teorioista eikä se täten ole yksi yhtenäinen oppimistraditio. Sosiokulttuuriseen suuntaukseen kuuluvat muun muassa toiminnan teoria, käytäntöyhteisö, situationaalinen kognitio, kulttuuripsykologia, sosiaalinen konstruktionismi ja hajautettu kognitio. (Wertsch 1991.) Tässä tutkimuksessa sosiokulttuurista oppimiskäsitystä tarkastellaan toiminnan teorian (Engenström 1995, 2004), lähikehityksen vyöhykkeen (Vygotsky 1978), käytäntöyhteisöjen (Wenger 1998), jaetun asiantuntijuuden (Kalling & Styhre 2003, Wenger 1998, ks. Parviainen 2006) sekä tiedon luomisen tilojen näkökulmasta (Hernes 2004; Nonaka & Konno 1998; Nonaka, Toyama & Konno 2001). Myöhemmin esiteltävä teoreettinen viitekehys paikantuu sosiokulttuuriseen oppimisteoriaan.

Sosiokulttuurisen oppimisteorian *ensimmäinen* perusajatus on, että oppimista tapahtuu kaikkialla ja kaikissa inhimillisissä toiminnoissa. Sosiokulttuurinen oppimisnäkökulma painottaa yksilön sidosta kulttuuriseen, sosiaaliseen ja institutionaaliseen, koko siihen elämysmaailmaan, jossa yksilö elää. (Säljö 2001, 9-15; Wenger 1998, 6-15; Wertsch 1991, 86.) Tässä tutkielmassa tämä ajatus näkyy siinä, että tarkastelen organisaatiota fyysisistä, mentaalisista, sosiaalisista ja virtuaalisista tiloista koostuvana järjestelmänä, jonka kaikki osat vaikuttavat oleellisesti siellä toimivien ihmisten työtapoihin.

Sosiokulttuurisen oppimisteorian mukaan oppimista tapahtuu niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla (Säljö 2001, 11). Se ei siis pelkistä oppimista vain yksilön sisällä tapahtuvaksi prosessiksi vaan korostaa oppimisen sosiaalista luonnetta: ihmisen psyykkiset tai biologiset ominaisuudet eivät rajoita yksilön oppimiskykyä, sillä kulttuuriolentoina ihmiset voivat merkittävästi lisätä oppimismahdollisuuksiaan jakamalla tietoa muiden kanssa ja käyttämällä erilaisia apuvälineitä (Säljö 2001, 9-16; Wenger 1998). Myös oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa yksilön oppiminen nähdään usein sosiokulttuurisena prosessina, joka vaikuttaa koko työyhteisön tiedon lisääntymiseen. Kolbin (1984) mukaan oppiminen syntyy kokemuksen kautta. Oppimisprosessissa oleellista on tiedon välittäminen ja välittyminen; kokemuksen kautta saavutetun uuden tietämyksen siirtäminen muille työyhteisön jäsenille, jolloin kaikkien oppiminen lisääntyy. (Kolb 1984, 38-41.) Tiedon välittäminen yksilöltä toiselle ei kuitenkaan ole helppoa, sillä se vaatii onnistuakseen avoimen ja toimivan keskustelukulttuurin (Säljö 2001, 20). Uuden tiedon oppiminen onkin aina toiminnan ja vaivannäön tulosta; tarvitaan motivaatiota, keskittymistä, vanhoista tavoista luopumista ja aktiivista tiedonkäsittelyä (Säljö 2001, 21-25). Parhaimmillaan yksilön oivallus voi tuottaa yhteisölle uudenlaista tietoa ja uusia ajattelutapoja sekä toimivampia käytäntöjä, jotka rakentavat osaltaan hyvinvoivaa ja menestyvää työyhteisöä (Kolb 1984, 38-41; Säljö 2001, 16; Wenger 1998).

Sosiokulttuurisen oppimisteorian *toisena* perusajatuksena on, että tietoa ja tietämystä *luodaan* ihmisten välisissä konteksteissa, ja oppimisprosessissa on aina mukana kulttuuri, jossa oppiminen tapahtuu (Säljö 2001, 118-119; Wertsch 1991, 86-88). Tarkasteltaessa yhteisön oppimista on siis oleellista tarkastella työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria, kuten toimintaa sääteleviä sääntöjä, työnjakoa sekä aineellisia ja henkisiä välineitä, joita käytetään

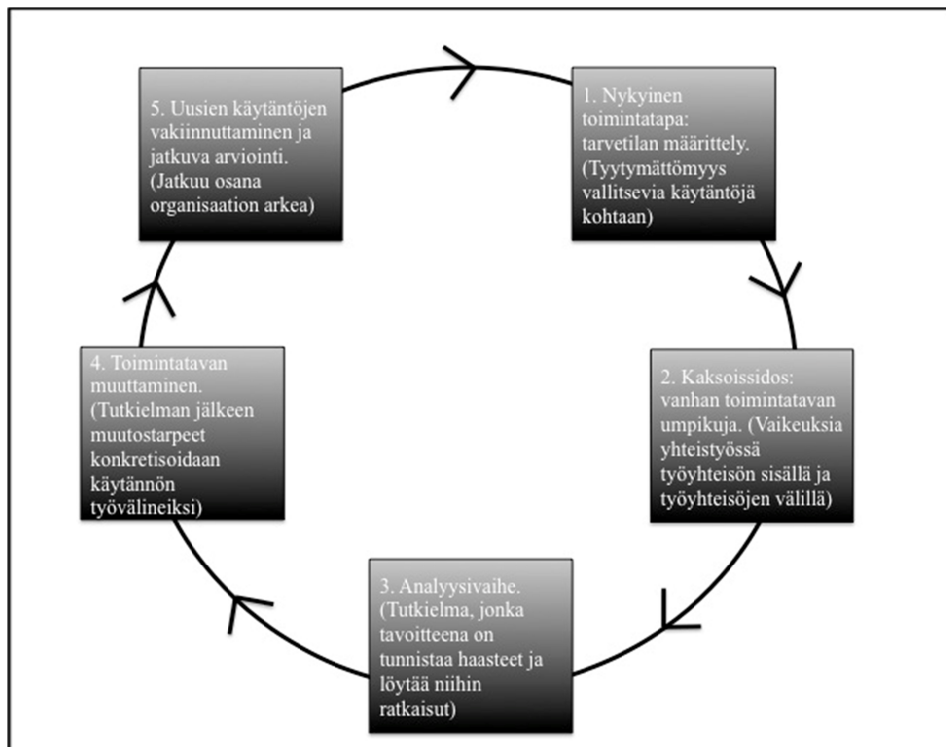
The diagram illustrates the relationships between components of a social system. The components are arranged in a triangular structure with a central node. The components are: Välineet (Tools) at the top, Tekijä (Actor) on the left, Kohde (Target) on the right, Yhteisö (Community) at the bottom, Säännöt (Rules) on the far left, and Työnjako (Division of Labor) on the far right. A thick arrow points from the right side of the triangle towards the final outcome, TULOS (Result).

```
graph TD; Välineet <--> Tekijä; Välineet <--> Kohde; Tekijä <--> Kohde; Tekijä <--> Yhteisö; Kohde <--> Yhteisö; Säännöt <--> Tekijä; Säännöt <--> Yhteisö; Työnjako <--> Kohde; Työnjako <--> Yhteisö; Yhteisö <--> Välineet; Yhteisö <--> Tekijä; Yhteisö <--> Kohde; Yhteisö <--> Työnjako; Tekijä --> Tulos; Kohde --> Tulos; Yhteisö --> Tulos; Säännöt --> Tulos; Työnjako --> Tulos;
```

Tässä tutkielmassa tavoitteena on tunnistaa jaetun asiantuntijuuden tiellä olevia haasteita. Haasteiden analysointi mahdollistaa niiden ratkaisemisen ja uusien toimintatapojen luomisen, joka johtaa pidemmällä aikavälillä jaettua asiantuntijuutta edistävän toimintakulttuurin syntymiseen. Tätä työyhteisön muuttumiseen johtavaa prosessia kutsun *ekspansiiviseksi oppimiseksi* (kuvio 2) Yrjö Engeströmin tavoin (ks. Engeström 1995). Ekspansiivisessa oppimisessa oleellista on, että sen kohteena on koko toimintajärjestelmä, jolloin oppiminen on luonteeltaan kollektiivista ja pitkäkestoista. Ekspansiivista oppimista kuvataan usein sykkiksi,

joka koostuu erilaisista osaprosesseista ja joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen.

Lähtökohtana ekspansiivisessa oppimisessa on (1) *tarvetilan määrittely*, jossa organisaation jäsenet havaitsevat, että he haluavat saada aikaan muutoksen. Muutos on kuitenkin vielä määrittelemätön ja sitä ei voida kuvata yksiselitteisesti. Usein tarvetila näyttäytyy epämääräisenä tyytymättömyytenä vallitsevia työkäytäntöjä tai henkilöitä kohtaan. (Engeström 1995, 87-90.) Tässä tutkimuksessa tarvetilan määrittelynä on toiminut organisaatiossa esiin noussut tyytymättömyyden kokemus työyhteisön sisäistä toimintaa kohtaan sekä organisaation johdon kokemus siitä, että yhteistyö ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tarvetilan määrittelyn jälkeen seuraa (2) *kaksoissidokseksi* kutsuttu vaihe, jossa toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden välille on kehittynyt ristiriita, joka johtaa epäonnistumisiin ja vaikeuksiin työyhteisössä. (Engeström 1995, 90.) Tässä tutkielmassa kaksoissidos-vaihe näyttäytyy vaikeuksina yhteistyössä niin työyhteisön sisällä kuin työyhteisöjen välillä. Kaksoissidoksen ratkaiseminen edellyttää (3) *analyysia*, jonka avulla pyritään tunnistamaan ristiriitoja ja löytämään uudenlaiset ratkaisut vallitseviin ongelmiin (Engeström 1995, 90). Analyysivaihetta kuvaa tämä tutkielma, jossa tutkitaan tyytymättömyyden ja ristiriitojen syitä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Analyysityön jälkeen tavoitteena on (4) *löytää uusia, paremmin toimivia ratkaisuja*, jotka sovelletaan käytäntöön. Oleellista tämän jälkeen on (5) *vakiinnuttaa uudet tavat käytäntöön osaksi työn arkea sekä arvioida ja kehittää niitä eteenpäin*. (Engeström 1995, 90-92.) Tämä, jaettua asiantuntijuutta ruokkivan organisaatiokulttuurin luominen, on tutkielman pidemmän aikavälin tavoite. Ekspansiivisen oppimisen sykliä on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Ekspansiivisen oppimisen sykli Yrjö Engeströmin (1995, 92) mukaan. Suluissa on kuvattuna, mitä kyseinen vaihe tarkoittaa tässä tutkielmassa ja tapauskohteena olevassa organisaatiossa.

Ekspansiivinen oppiminen paikantuu Vygotskyn teoriaan lähikehityksen vyöhykkeestä (ks. Vygotsky 1978). Vygotskyn (1978) mukaan lähikehityksen vyöhyke on välimatka oman tämänhetkisen tason ja potentiaalisen kehitystason välillä, jonka voi saavuttaa toisten ihmisten tuella ja opastuksella (Vygotsky 1978, 86). Tämä, alkujaan lapsen oppimista ja yksilönkehitystä kuvannut idea on nähtävissä myös toimintajärjestelmän muutosta kuvaavassa ekspansiivisen oppimisen syklissä. Engeströmin teoriaan mukauttaen lähikehityksen vyöhyke merkitsee tässä tutkielmassa sitä välimatkaa, joka vallitsee aikaisempien, epätydyttäväksi koettujen toimintatapojen ja uusien, ristiriitoihin ratkaisuja tuovien ja toimintaa muuttavien toimintatapojen välillä. On muistettava, että siirtyminen vanhoista käytännöistä uusiin käytäntöihin on aina haasteellinen ja aikaa vievä prosessi, joka vaatii kärsivällisyyttä. (Engeström 1995, 93-98.) Askel uuteen ja tuntemattomaan on kuitenkin otettava, sillä vain uskaltautuessamme lähikehityksen vyöhykkeen avulla kohti uusia toimintatapoja, avaamme mahdollisuuden muutokselle sekä tyydyttävämmille ja toimivammille työn tekemisen käytännöille ja jaetun asiantuntijuuden syntymiselle.

3. TIEDON LUOMISEN TILAT JA ORGANISAATIOKULTTUURI

3.1 Organisaatio tilojen näkökulmasta

Organisaatiot ovat dynaamisia, muuttuvia ja eläviä rakennelmia. Ne koostuvat erilaisista prosesseista, tiloista ja tekijöistä. (Hernes 2004, 2-4.) Jo 1970-luvulla Katz & Kahn (1978) käsittivät organisaation tilojen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Heidän mielestään organisaation syvälinen tarkastelu oli mahdollista vain jos organisaatiota tarkasteltiin tiloista koostuvana järjestelmänä. (Katz & Kahn 1978, 62.) Sittemmin erityisesti Tor Hernes (2004) ja Ikurijo Nonaka & Noburo Konno (1998) ovat tarkastelleet organisaatiota tila-käsitteen avulla. Heidän mukaansa tila-käsite [space, ba] tarjoaa mahdollisuuden tarkastella organisaatiota yksityiskohtaisesti ja moniulotteisesti, joka luo hyvän pohjan jaetun asiantuntijuuden tutkimiselle. (Hernes 2004, 59; Nonaka & Konno 1998, 40-41.) Samaa mieltä on myös yhteiskuntatieteiden tohtori sekä työpsykologiaan ja työnsosiologiaan perehtynyt tutkija Tuula Heiskanen. Hänen mielestään tila-näkökulman kautta on mahdollisuus tarkastella kaikkia niitä tekijöitä, jotka tekevät yhteisöstä tietoa rakentavan ja tulkitsevan yhteisön. (Heiskanen 2006, 196-197.)

Viimeisten vuosien aikana asiantuntijatutkimuksissa on alettu tutkia yhteisöä ja oppimisen kontekstia (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9-13). Oppiminen on nähty tilannesidonnaisena ilmiönä ja jaetun asiantuntijuuden käsite on saanut yhä enemmän jalansijaa tutkimuksissa (Heiskanen 2006, 188-189). Tästä tutkimuskehityksestä huolimatta vähemmälle huomiolle on jäänyt nykypäivän työyhteisössä tiedonmuodostukseen oleellisesti kuuluvat tekijät: organisaation muuttuvuus ja elävyys sekä tilojen ja rajojen asettamat haasteet jaetulle asiantuntijuudelle. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin paitsi saada syvälinen ja moniulotteinen kuva työyhteisöstä, myös selventää tiedon luomisen tilan käsitettä ja tuoda näin omalta osaltaan merkittävä lisä koko tietoa rakentavan yhteisön käsitteelle. (ks. Heiskanen 2006, 196-197.)

Tilan käsite ei ole yksiselitteinen, niinpä yhtä virallista määritelmää tilalle ei ole olemassa. Tila voidaan määritellä joko abstraktisti tai konkreettisesti. Usein tila kuvautuu ”tyhjäksi” tilaksi. Kasvatustieteellisessä ja sosiaalipsykologisessa mielessä tila on kuitenkin kaikkea muuta kuin tyhjä; tilaa rakennetaan jatkuvasti ihmisten, käytäntöjen, ajatusten, näkemysten ja

toimintatapojen kautta. Tila on aina sosiaalisesti rakennettu. (Hernes 2004, 67; Lefebvre 1991, 74; Nonaka & Konno 1998, 40-41.) Henri Lefebvre jaottelee tilat filosofisesti mentaaliin, sosiaaliin ja fyysisiin tiloihin. Mentaalinen tila tarkoittaa Lefebvrelle epistemologista tilaa, jossa luodaan suuria teorioita ja tarkoituksia. Sosiaalinen tila viittaa sosiaaliin suhteisiin, joissa tuotetaan ja luodaan uutta. Fyysiset tilat ovat Lefebvren näkökulmasta materiaalisia tiloja, kuten rakennuksia ja kaupunkeja. (Lefebvre 1991, 74.) Sitten Lefebvren filosofisia tilamääritelmiä on mukautettu organisaatioteorioihin ja tiedon luomisen teorioihin erityisesti Hernesin (2004) ja Nonakan & Konnon (1998) myötävaikutuksella.

Tässä tutkielmassa olen määritellyt tilan tarkoittamaan *tiedon luomisen tilaa*. Tiedon luomisen tiloilla tarkoitan kaikkia niitä työyhteisössä olevia tiloja, jotka liittyvät yksilölliseen ja yhteisölliseen tiedon luomiseen ja jakamiseen. Nonaka & Konno (1998) kutsuvat tällaisia tiloja termillä ”*ba*”. Ba tarkoittaa jaettua tilaa, joka toimii tiedon luomisen pohjana. Oleellista tiedon luomisen tiloissa on niiden jatkuva liike ja vuorovaikutus toisten tilojen kanssa. Yksilöt muokkaavat tiloja ja rajoja omalla toiminnallaan ja vastaavasti tilat muokkaavat ja rajaavat yksilöiden toimintaa. Olen jaotellut tiedon luomisen tilat neljään kategoriaan: *fyysisiin*, *mentaaliin*, *sosiaaliin* ja *virtuaaliin* tiloihin (ks. Hernes 2004; Lefebvre 1991; Nonaka & Konno 1998). Tiedon luomisen fyysisillä tiloilla tarkoitan työyhteisön fyysistä toimintaympäristöä. Mentaaliset tilat viittaavat yksilöiden henkilökohtaisiin ajatuksiin sekä tunteisiin ja sosiaaliset tilat vuorovaikutukseen ja ihmisten välisiin sidoksiin. Virtuaalisilla tiloilla viitataan työnteossa käytettäviin teknologiavälitteisiin työkaluihin. (Hernes 2004, Nonaka&Konno 1998.) Nämä neljä tilaa määrittävät organisaatiossa tapahtuvaa tiedon jakamista.

3.1.1 Fyysiset tilat puitteiden luojina

Fyysiset tiedon luomisen tilat muodostavat puitteet työyhteisön toiminnalle. Organisaation fyysisiä tiedon luomisen tiloja ovat toimisto ja kaikki sen sisällä olevat konkreettiset, käsin kosketeltavat esineet ja tilat, kuten työhuoneet, työpisteet, kahvi- ja neuvotteluhuoneet, sisustuselementit ja työskentelyvälineet. Konkreettisten esineiden lisäksi fyysisiin tiloihin lasketaan kuuluvaksi tekijät, jotka vaikuttavat välillisesti fyysiseen toimintaympäristöön, kuten työaikataulut ja suunnitelmat sekä resurssit ja säännöt. (Hautamäki 2008, 23-25; Hernes 2004, 72; Nonaka&Konno 1998, 40-41.) Työyhteisön säännöt eivät sanele käyttäytymistä vaan ne

ohjaavat toimimaan tietyllä tavalla. Säännöt ja niiden noudattaminen tai noudattamatta jättäminen kertovat paljon organisaatiokulttuurista ja siitä, miten yksittäinen henkilö ottaa huomioon yhteiset pelisäännöt. (Hernes 2004, 87-89.) Säännöt myös paljastavat kuinka hierarkkisesta ja jähmettyneestä organisaatiosta on kyse. Lisäinformaatiota tästä antaa katseen kääntäminen mentaalisiin, sosiaalisiin ja virtuaalisiin tiloihin, joita käsittelen myöhemmin. (Hernes 2004, 85-86.)

Fyysisillä tiloilla on tärkeä rooli työyhteisön toiminnalle (Hernes 2004, 87-88; Ketola 2007). Ahtaat ja sekavat työpisteet saattavat hermostuttaa ja epäsiistit keittiö- ja hygieniatilat voivat aiheuttaa turhautuneisuutta. Jos työhuoneet ovat erillään ja ihmiset toimivat suljettujen ovien takana, voi yhteydenotto toiseen olla hankalaa. Toisaalta omat työhuoneet takaavat tarvittavan yksityisyyden ja työrauhan ja voivat täten edistää tehokasta työntekoa. Avokonttorin nähdään yleisesti lisäävän tiedonkulun avoimuutta, mutta avotoimisto ei sovi kaikenlaiseen työhön. Työssä, jossa tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta, on avotoimisto hyvä ratkaisu. On kuitenkin muistettava, että avotoimisto toimii hyvin vain jos kaikilla on samat pelisäännöt avotoimistossa työskentelystä ja melutaso pystytään pitämään riittävän alhaalla. Tällöin se edistää tiedon liikkumista, avointa vuorovaikutusta ja dialogimaista työkulttuuria, joka on oleellista jaetun asiantuntijuuden syntymiseksi. (Ketola 2007, 14-18; ks. Wenger 1998; Parviainen 2006, 155-160.) Tiloihin itsessään sisältyy myös paljon tunteita ja muistoja aikaisemmista kokemuksista, joten fyysiset tilat ovat ratkaisevia viihtymisen kannalta (Hernes 2004, 86-90). Ikävillä muistoilla ja kokemuksilla ladatut työhuoneet eivät kannusta toimimaan positiivisessa hengessä.

Fyysiset tilat edistävät tai ehkäisevät yhteistoimintaa ja niillä luodaan oppimis- ja tiedonjakamismahdollisuuksia, tilaa luoda tietoa (Nonaka & Konno 1998, 40; Ketola 2007, 9-17). Yhteistoiminnallisuuden kehittäminen tulee aloittaa rakenteiden uudelleenjärjestelystä, sillä onnistuneen yhteistoiminnan perusedellytys on sitä tukevat fyysiset puitteet (Ketola 2007; Heiskanen 2004, 10-11; Hernes 2004, 91-99; Wenger & Snyder 2000, 144). Valoisat, avarat ja siistit työtilat sekä ergonominen työpiste lisäävät paitsi työviihtyvyyttä, myös tiedonkulun avoimuutta (Ketola 2007). Työyhteisön kehittäminen tietoa jakavaksi yhteisöksi on siis hyvä aloittaa korjaamalla fyysisen työympäristön toimivuuteen liittyvät ongelmat. Vasta sen jälkeen voidaan kehittää muita alueita, kuten vuorovaikutuksellista ja avointa työkulttuuria (Manka 2007, 51). Fyysisten tilojen muuttaminen yhteisöllisyyttä tukevaksi voi vaatia esimerkiksi työpisteiden muuttamista, uusien työkäytäntöjen luomista ja uusien taitojen opettelemista

(Heiskanen 2004, 10). Työpaikan fyysisen ympäristön uudelleen organisointi voi alkaa pienistä teoista, kuten siitä, että työhuoneiden ovet pidetään auki, kaihtimet nostetaan pois näkyvyyden tieltä ja tiloista luodaan viihtyisiä uusilla sisustuksellisilla ratkaisuilla. Pienetkin muutokset kannustavat keskusteluun ja ajatusten vaihtoon. Fyysisten tilojen kehittäminen yhteisöllistä oppimista tukeväksi on siis helppoa eikä vaadi paljoakaan resursseja. Kyse on fyysisen ympäristön uudelleen järjestelystä yhteisöllistä oppimista tukeväksi tilaksi. (Hautamäki 2008, 23-25; Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 91-99.)

3.1.2 Mentaaliset tilat subjektiivisina ja kollektiivisina kokemuksina

Mentaalisilla tiloilla tarkoitetaan yksilöiden henkilökohtaisia ajatuksia, tunteita, ideoita ja oppimistyyliä (Hernes 2004, 101-102; Nonaka & Konno 1998, 40). Kyseessä on usein ihmisen mielen tiedostamaton puoli, joka on täyttynyt elämän varrella kertyneestä kokemusvarastosta. Mentaaliin tiloihin kuuluvat arvomme, asenteemme ja motivaatiomme, jotka usein järkeäkin enemmän ohjaavat käyttäytymistämme. (Manka 2007, 22-23.) Mentaaliset tilat muodostavat perustan organisaation sosiaaliselle toiminnalle ja luovat yhteisön, jossa tunnetaan, ajatellaan, opitaan ja rakennetaan uutta (Hernes 2004, 101-102; Nonaka & Konno 1998, 40). Mentaalisilla tiloilla on suuri vaikutus ryhmän toiminnalle ja työhyvinvoinnille (Hernes 2004, 101-102). Peter Senge (2006) puhuu mentaalisista tiloista termillä *mentaaliset mallit* (mental models). Mentaalisilla malleilla hän tarkoittaa sisäisiä malleja, joiden avulla ihmiset hahmottavat maailmaa. Mentaalisten mallien ansiosta kaikilla ihmisillä on omat luontaiset tavat toimia, ajatella, tuntea ja reagoida, jotka näkyvät työyhteisössä. Mentaaliset mallit voivat aiheuttaa haasteita jos ne jähmettävät yksilön toimimaan rutinoituneesti ja estävät omaksumasta uusia toimintatapoja. Tällöin mentaalisista malleista on tullut niin hallitsevia malleja, että ne estävät uuden opettelun ja uusien käytäntöjen luomisen. (Senge 2006, 163.)

Yhteistyö on mahdollista vain jos yksilöt pystyvät jakamaan omat henkilökohtaiset mentaaliset mallinsa (Hernes 2004, 101-102; Nonaka & Konno 1998, 40-42). Samassa organisaatiossa työskentelevien ei tarvitse tietää toisistaan kaikkea, mutta heidän on tiedettävä kaikki se, mikä on oleellista yhteistoiminnalle. Tämä vaatimus korostuu erityisesti projekteissa, jotka edellyttävät monen eri asiantuntijan yhteistyötä. Usean ihmisen asiantuntijuutta vaativien projektien suorittaminen ei ole mahdollista jos yksilöillä ei ole yhteistä näkemystä projektin

lähtökohdista, vastuista, toimintatavoista ja päämääristä. (Hernes 2004, 101-102; Wenger 1998, 72-75.)

Pohja työtehtävän onnistuneelle suorittamiselle ja tätä myötä myös menestyksekkäälle yritystoiminnalle tulee jaetusta ymmärryksestä eli siitä, että ihmiset ymmärtävät toinen toisiaan. Tämä edellyttää, että yksilö tunnistaa toimintaansa ohjaavat tavat, pystyy tarkastelemaan niitä kriittisesti ja on halukas kuulemaan toisten näkemyksistä sekä on valmis opettelemaan erilaisia työtapoja. Sengen mukaan paras tapa tunnistaa omat, toimintaan vaikuttavat mentaaliset mallit, on olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Senge 2006, 187-188.) On kuitenkin huomattava, että vaikka yhteinen ymmärrys mahdollistaa toimivamman yhteistyön, se mahdollistaa myös vastarinnan. Kun yksilöt tietävät toistensa arvoista, näkemyksistä ja henkilökohtaisista tavoista toimia, voidaan niitä myös käyttää toisia vastaan. Jos ihmisten välillä ei vallitse ehdotonta luottamusta ja jaettua ymmärrystä käytetään väärin, voi organisaatioon muodostua kuppikuntia, kyynisyyttä, kyräilyä, valheita ja pettämistä entistä herkemmin. (Hernes 2004, 102.) Avoimuus avaakin aina myös mahdollisuuden väärinkäyttöön, mutta se riski on otettava, sillä ilman avoimuutta ja luottamusta emme voi edistää työkuultuuria, jossa ihmiset voivat hyvin ja ovat tuottavia.

Organisaatio on lukemattomien erilaisten arvojen, tunteiden, näkemysten ja olettamusten kokonaisuus (Hernes 2004, 106-109). Koska tunteet määrittävät oppimista, ne vaikuttavat suoraan siihen, miten muutoksiin reagoidaan. Näin ollen tunteet on otettava huomioon työyhteisöä uudistettaessa. Valitettavasti tunteet ovat jääneet työelämässä taka-alalle rationaalisuuden painotukselta. Ihminen pelkistetään liian usein esineeksi tai koneen osaksi, joka vain suorittaa työtään. Tunteista ei osata tai haluta puhua. Jos esimiehet ja työntekijät pystyisivät avoimesti puhumaan tunteista ja tunnustaisivat niiden suuren merkityksen organisaation toiminnalle, tuottaisivat työyhteisön kehittämistoimenpiteet todennäköisesti huomattavasti parempia tuloksia. Meidän on ymmärrettävä, että myös työyhteisössä on läsnä kaikki samat tunteet, jotka ovat läsnä jokapäiväisessä elämässä; myös organisaation seinien sisäpuolella loukkaannutaan, tunnetaan epävarmuutta ja pelkoa, huolehditaan, surraan ja iloitaan. (Manka 2007, 30-31.) Kun organisaatioon luodaan jaettua asiantuntijuutta tukeva ilmapiiri, on kaikki tunteet hyväksyttävä, otettava huomioon ja käsiteltävä rakentavasti. On luonnollista, että erityisesti muutostilanteessa, pelko ja epävarmuus kasvavat; tutuista ja turvallisista toimintatavoista luopuminen on kivuliasta, koska emme tiedä mitä nurkan takana odottaa.

Jännitystä lisää entisestään nykytyöympäristömme; asioiden nopeat muutokset, monitahtinen työ, päällekkäiset tehtävät ja lisääntyvä tietotulva (Hautamäki 2008, 23-25; Heiskanen 2006, 192-193; Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 22-32). Tämän takia työyhteisön muutokselle on aina annettava tilaa.

Ihmiset luovat toiminnallaan organisaatiokulttuuria, jonka johdosta organisaatio ”elää” jatkuvasti. Yksilöiden toiminnan kautta muotoutuu organisaation rajat ja tavat toimia. Vähitellen jokainen yksilö löytää oman paikkansa ja tietää tehtävänsä. (Hernes 2004, 106-109.) Mentaaliset tilat liittyvät siis vahvasti koko organisaation toimintaan ja erityisesti oppimiseen organisaatiossa. Kun ihmiset ovat motivoituneita, voivat hyvin ja panostavat työhönsä, asioista keskustellaan, ongelmat pyritään ratkaisemaan ja tulevaisuuteen suhtaudutaan proaktiivisesti (Hernes 2004, 106-108). Työyhteisön toimintatapoja muutettaessa on oleellista muistaa, että muuttuakseen se tarvitsee kaikkien yksilöiden tuen ja panostuksen. Jokainen organisaation toimintaan vaikuttava yksilö on otettava huomioon, koska organisaatio itsessään ei opi vaan ihmiset sen sisällä oppivat. (Hernes 2004, 106-107; Nonaka&Konno 1998, 40-42.)

Katriina Hyvönen (2011) tutki väitöskirjassaan uransa alkuvaiheessa olevien esimiesten tärkeimpiä henkilökohtaisia työtavoitteita sekä niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Hyvönen tutki nuoria esimiehiä kahden vuoden välein: Lähtötilanteessa vuonna 2006 tutkimukseen osallistui 747 uransa alkuvaiheessa olevaa esimiestä. Samoilta henkilöille kohdistettiin seurantakysely vuonna 2008, jolloin kyselyyn vastasi 433 henkilöä. Väitöskirja koostui kolmesta yhteen nivotusta osatutkimuksesta, joista kaksi ensimmäistä perustui tutkimuksen lähtötilanteeseen ja kolmas seurantatutkimukseen. (Hyvönen 2011, 38-39.) Ensimmäisessä osatutkimuksessa selvitettiin esimiesten työtavoitteiden sisältöjä ja tavoitteiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella tavoitteet luokiteltiin seitsemään kategoriaan (ammattillinen osaaminen, eteneminen uralla, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestyksenkäs toiminta, palkka). Hyvönen havaitsi, että korkein työhyvinvointi oli niillä tutkittavilla, jotka kuvasivat organisaation menestykselliseen toimintaan liittyviä tavoitteita. Uuteen työhön ja yrittäjyyteen liittyvät tavoitteet kytkeytyivät hyvinvoinnin ongelmiin, sillä näitä tavoitteita kuvanneet kokivat vähäisintä työn imua ja voimakkainta työuupumusta. (Hyvönen 2011, 45-46.)

Toisessa osatutkimuksessa Hyvönen selvitti, miten ponnistukset ja palkkiot ja niiden epäsuhta sekä ylisitoutuminen ovat yhteydessä tutkittavien henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Tulokset osoittivat, että työstä saadut palkkiot, kuten palkka, työn jatkuvuus, etenemismahdollisuudet ja työstä saatu arvostus, olivat yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Organisaation menestykselliseen toimintaan liittyvien tavoitteiden taustalla oli hyväksi koetut palkkiot työstä. Sen sijaan palkkioiden vähyys oli yhteydessä uuteen työhön tai yrittäjyyteen liittyviin tavoitteisiin. Tulokset osoittivat myös, että työolot olivat yhteydessä siihen, millaisia henkilökohtaisia työtavoitteita tutkittavat asettivat itselleen. Tämä oli puolestaan yhteydessä työhyvinvointiin. (Hyvönen 2011, 46-47.) Kolmannessa osatutkimuksessa Hyvönen tarkasteli työtavoitteiden ja työolojen yhteyksiä ja muutoksia kahden vuoden seurantajakson aikana. Tulokset kertoivat, että tutkittavien henkilökohtaisissa tavoitteissa oli tapahtunut suuria muutoksia, mikä onkin luonnollista esimiestyön karttuessa. Tuloksista selvisi myös, että tutkittavat, jotka kokivat palkkioidensa lisääntyneen kahden vuoden aikana, suuntautuivat muita useammin organisaation menestykselliseen toimintaan liittyviin tavoitteisiin. Sen sijaan palkkioiden vähentymisestä kertoivat pääasiassa ne tutkittavat, jotka suuntautuivat uuteen työhön tai yrittäjyyteen liittyviin tavoitteisiin. (Hyvönen 2011, 47-48.)

Hyvösen väitöskirjatutkimus vahvistaa Hernesin (2004) ajatusta siitä, että mentaaliset tilat ovat erottamattomassa yhteydessä sosiaalisiin tiloihin ja niillä on suuri vaikutus työhyvinvoinnille. Mentaalisten ja sosiaalisten tilojen välillä tapahtuu jatkuvaa liikettä, joka muuttaa molempia ympäristöjä. (Hernes 2004, 101-102.) Psykososiaaliset työolot muovaavat yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja toisaalta työtavoitteiden sisällöt määrittävät merkittävästi yksilön kokemaa hyvinvoinnin tunnetta. Koska työtavoitteet ovat uran alkuvaiheessa herkästi muuttuvia, on niiden ymmärtämisellä käytännön merkitystä työpaikkoja ja työelämää kehitettäessä. Avainasemassa ovat palkkioiden jatkuva kehittäminen ja seuranta organisaatioissa. On tärkeä huomata, että palkkiot eivät tarkoita vain aineellisia palkkioita vaan erityisesti arvostusta ja kunnioitusta. Kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota arvostukseen ja oikeudenmukaisuuteen, työn jatkuvuuteen ja etenemismahdollisuuksiin, voidaan edistää sellaisia työtavoitteita, jotka ovat suotuisia yksilöiden työssä kehittymiselle, organisaatioon sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille. Tällaiset palkkiot ovat myös organisaation etu, sillä ne suuntaavat yksilöiden henkilökohtaisia tavoitteita kohti organisaation menestystä. (Hyvönen 2011, 50-58.) Kun yksilö kasvaa ja kehittyy, myös organisaatio kasvaa ja kehittyy.

3.1.3 Sosiaaliset tilat yhteistyön mahdollistajina

Sosiaaliset tilat viittaavat ihmisten välisiin sidoksiin ja yhteistoimintaan organisaatiossa. Sosiaaliset tilat näyttäytyvät luottamuksena, rakkautena, ystävyytenä, itsenäisyytenä, konflikteina, lojaaliutena ja lupauksina. Luottamus, riippuvuus ja lojaalisuus ovat tekijät, jotka pitävät yhteisöä koossa ja vähentävät konfliktien määrää. (Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 115-117.) Lisäksi luottamus, sitoutuminen, huolenpito ja välittäminen luovat pohjan uuden tiedon luomiselle ja edistävät avointa viestintää. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeää tukea näiden tunteiden ja asenteiden muodostumista ja ylläpitoa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 130-131.) Sosiaaliset tilat vaikuttavat ratkaisevasti koko työyhteisön toimintaan, niin tiedon luomiseen, työtyytyväisyyden kokemiseen kuin ihmisten hyvinvointiin (Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 115-117). Sosiaaliset tilat luovat työyhteisöön yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja ja ne kertovat organisaation toimivuudesta. Organisaation sosiaaliset tilat myös elävät jatkuvasti. Suurimpia muutoksia niissä tapahtuu työntekijävaihdosten yhteydessä kun organisaation identiteetti muovautuu uudelleen. (Hernes 2004, 122-125.) Organisaatio kantaa aina mukanaan historiaansa ja toisaalta se muovaa siinä elävien yksilöiden historiaa jatkuvasti (Hernes 2004, 122-125; Nonaka&Konno 1998, 40-44).

Sosiaaliset tilat näkyvät organisaatiossa esimerkiksi palautekulttuurina. Se, miten palautetta annetaan, mistä sitä annetaan, ja miten se otetaan vastaan kertoo paitsi palautteen antajan ja saajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, myös laajemmin työyhteisön sosiaalisista tiloista. Avoimessa työyhteisössä annetaan niin positiivista kuin kehittävää palautetta suoraan, rehellisesti ja perustellen. Palautetta ei anneta ongelmakeskeisesti tai syyllistävästi vaan rakentavasti, jossa tilanteeseen etsitään uusi ratkaisu. Luottamus, ystävyys ja lojaalius edistävät hyvän palautekulttuurin syntyä. Palautekulttuuria tarkastelemalla päästään siis käsiksi sosiaalisiin tiloihin, kuten organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. (ks. Manka 2007, 80-81.)

Luottamus, ystävyys ja lojaalius saavat aikaan erilaisia ryhmittymiä organisaation sisälle. Selvemmin sosiaaliset tilat näkyvät organisaatiossa tiimeinä ja käytäntöyhteisöinä. Käytäntöyhteisöt ovat suhteellisen pieniä ihmisryhmiä, joiden jäsenillä on yhteinen päämäärä ja tavoite, jonka eteen he työskentelevät. Käytäntöyhteiset ovat muodostuneet usein informaalisti tai vahingossa, mutta ne voidaan muodostaa myös tarkoituksella yhteisen tavoitteen takia. Käytäntöyhteisöissä toimivat ihmiset ovat yhteisössä aina vapaaehtoisesti ja tämä piirre

erottaakin ne tiimeistä. (Wenger & Snyder 2000, 139-142.) Tiimit ovat usein yrityksen esimiehen yhteen kokoamia asiantuntijakeskittymiä, jotka kootaan tiettyä, spesifiä tehtävää varten. Esimies valitsee itse tiimiin kuuluvat henkilöt, asettaa tehtävät ja toiminnan päämäärän sekä jakaa roolit ja vastuut. (Wenger & Snyder 2000, 141-142; Senge 2006, 219-220.) Käytäntöyhteisöt organisoituvat itsestään, asettavat omat toimintatapansa ja tavoitteensa ja luovat omat johtajuuskäytäntönsä (Wenger & Snyder 2000, 142).

Käytäntöyhteisöjä pidetään äärimmäisen tehokkaina yhteistyökeskittyminä koko työyhteisön kannalta. Käytäntöyhteisöt helpottavat strategian luomista, saavat aikaiseksi uusia innovaatioita ja liiketoimintaideoita, ratkaisevat ongelmia nopeasti, oppivat käyttämään parhaita mahdollisia käytäntöjä tavoitteen saavuttamiseksi, edistävät jäsentensä tietotaitoa, luovat organisaation arvoja sekä auttavat organisaatiota hankkimaan uusia työntekijöitä. Käytäntöyhteisöillä on suuri merkitys myös sen jäsenille. Käytäntöyhteisöt antavat vertaistukea, auttavat voittamaan tiedonkulun esteenä toimivia raja-aitoja ja kannustavat oppimaan uutta. Näin ollen ne ovat erityisen merkityksellisessä asemassa myös työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. (Nonaka & Konno 1998, 40-41; Wenger & Snyder 2000, 140-141.)

Yhdessä työyhteisössä voi olla sisällä paljon pieniä, muutaman ihmisen muodostamia käytäntöyhteisöjä, joilla on omat intressit ja toimintatavat (Hautamäki 2008, 23-25). Sosiaalinen tila on aina suhteiden verkosto ja erilaiset verkostot toimivat eri tavalla työyhteisön sisällä. Joillekin käytäntöyhteisöille ominaista on tiedon pitäminen itsellään, toiset yhteisöt taas pyrkivät jakamaan tietoa. Tällainen erilaisuus saattaa synnyttää ristiriitoja, mutta se voi olla myös avain uusiin käytäntöihin jos ryhmät pystyvät oppimaan toisiltaan. Käytäntöyhteisöt on usein helppo tunnistaa, mutta niitä on vaikea purkaa. Tiivis ryhmässä olo voi johtaa siihen, ettei yksilö välttämättä halua aktiivisesti luoda yhteyksiä muihin yhteisöihin. Tällainen toiminta on vaarallista jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Yhteisö, joka tukahduttaa jäsentensä halut muihin yhteisöihin, rajoittaa usein uuden oppimista. (Hernes 2004, 120; Huotari ym. 2005, 23-24.) Ymmärrys ja tietämys syntyvät aina vuorovaikutteisissa yhteisöissä, jonka johdosta hyvä yhteistyö kaikkien käytäntöyhteisöjen sisällä ja välillä on avain yhteisölliseen organisaatiokulttuuriin ja hyvinvoivaan työyhteisöön (Hautamäki 2008, 23-25).

Maija-Liisa Nakarin (2003) työilmapiiriä käsittelevä väitöskirjatutkimus tukee edellä esitettyjä sosiaalisiin tiedon luomisen tiloihin liittyviä näkemyksiä. Nakari tutki väitöskirjassaan

työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin keskinäistä yhteyttä, ilmapiirin muutoksen yhteyttä hyvinvoinnin muutokseen sekä vaikutusmahdollisuuksia työpaikan ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Tutkimuskohteena oli sosiaali- ja terveystalveta tuottava organisaatio, jonka työilmapiiriä hän seurasi vuosien 1997-2002 ajan. Aineisto koostui 2000 työntekijästä, joista noin 80% vastasi tutkimuskyselyyn. Nakarin kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri vähentää ratkaisevasti stressiä ja sairauspoissaoloja ja huono ilmapiiri lisää niitä. Lisäksi Nakarin tutkimus osoittaa, että vaikka työyhteisöjen ongelmat, kriisit ja vaikeat tilanteet usein tuntuvat ylittsepääsemättömiltä ja selviytymisvaihtoehtoja on vaikea löytää, niin muutos on kuitenkin mahdollinen. Nakarin mukaan matka parempaan työilmapiiriin ja työhyvinvointiin edellyttää koko työyhteisön ja erityisesti johdon sitoutumista työyhteisön kehittämisprosessiin ja halua ratkaista yhteisön ongelmia yhdessä. (Nakari 2003.)

Nakari löysi tutkimuksessaan hyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä, jotka selittävät tutkittavien kokemusta stressistä. Hyvinvointia työyhteisössä edisti kunnossa olevat työtoverisuhteet, hyvä keskinäinen vuorovaikutus, mahdollisuus vastuun saamiseen ja oman osaamisen käyttöön sekä selkeä käsitys oman toiminnan tavoitteista. Vähiten stressiä oli työssä, jossa kuormittavuus oli keskimääräistä vähäisempi, mutta mahdollisuus kehittyä ja edetä oli keskimääräistä parempi. Lisäksi työssä, jossa esimiestoiminta koettiin hyväksi, esiintyi stressiä vähemmän. Niinikään työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella oli merkittävä vaikutus stressiin ja sairauspoissaoloihin. Työyhteisössä, jossa tietoa jaettiin ja toimittiin avoimesti, oli paremmin voivia ihmisiä. Sen sijaan palkitsemiseen, työn kuormittavuuteen sekä tasapuolisuuteen liittyneet epäkohdat vaikuttivat negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. (Nakari 2003, 117-124.)

Tutkimuksen mukaan stressiä ja sairauspoissaoloja voidaan ehkäistä ja vähentää luomalla yksilöille mahdollisuuksia omien kykyjen, tietojen ja taitojen käyttöön, vastuun saamiseen, sekä oppimiseen ja haasteiden vastaanottamiseen. Lisäksi hyvä esimiestoiminta, toimiva vuorovaikutus ja tasapuolisuus vaikuttavat ratkaisevasti yksilöiden kokemaan tyytyväisyyden tunteeseen. (Nakari 2003, 125-126.) Nakarin tutkimus vahvistaa mm. Heiskanen (2004) ja Hernesin (2004) näkemystä siitä, että sosiaalisten tilojen merkitys työhyvinvoinnille on erittäin suuri. Luottamuksen ja lojaaliuden lisääminen työyhteisöön edistää hyvinvointia ja tuottavuutta, estää sairauspoissaoloja ja vähentää tyytymättömyyden kokemusta. (ks. Nakari 2003; Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 115-117.)

3.1.4 Virtuaaliset tilat merkityksellisinä työvälineinä

Virtuaalisilla tiloilla tarkoitetaan työyhteisön käyttämiä teknologiavälitteisiä viestintätapoja ja sosiaalisia tietoverkostoja kuten sähköpostia, puhelinpalavereja, keskustelufoorumeja, yhteisöllisiä virtuaalisia työkaluja tai sosiaalisia tietoyhteisöjä (ks. Nonaka&Konno 1998, 40-41). Virtuaaliset tilat tuottavat yksilöille yhteisiä merkityksiä ja niiden avulla organisoidaan yhteistoimintaa. Tämän piirteen takia niitä voitaisiin pitää sosiaalisina tiedonluomisen tiloina (ks. Hernes 2004, 115-117; ks. Nonaka & Konno 1998, 40-41), mutta tässä tutkimuksessa niitä käsitellään erillisinä tiloina niiden erityisyyden vuoksi (ks. Hautamäki 2008; Nonaka & Konno 1998). Virtuaaliset tilat ovat nykyisin organisaation toiminnan perusedellytys ja niiden käytön oppiminen on oleellinen tekijä työstä selviytymiseksi. Virtuaaliset tilat auttavat luomaan jatkuvuutta ja ennustettavuutta sekä tarjoavat ennennäkemättömiä yhteistyömahdollisuuksia. (Hautamäki 2008, 23-25; Hernes 2004, 119; Huotari ym. 2005, 25.) Virtuaaliset tilat mahdollistavat organisaatorajat ylittävän toiminnan ja ne tarjoavat mahdollisuuden keskittää yrityksen toiminta sähköiseen alustaan. (Hernes 2004, 119; Huotari ym. 2005, 25.)

Sosiaaliset tietoverkostot toimivat rutiinien ja suhteiden vakiinnuttajina. Nykyisin suuri osa työpäivästä kuluu sähköisten työkalujen parissa, jolloin se vähentää kasvokkaista vuorovaikutusta. (Hernes 2004, 119-120.) Kysymys siitä, ovatko sosiaaliset tietoverkostot liiankin tehokkaita mahdollistaessa tiedon nopean välityksen, tehokkaan yhteydenpidon ja ihmisten tavoittamisen nopeasti, on relevantti. On aiheellista miettiä käytetäänkö virtuaalisia tietoverkostoja face to face –kohtaamisten kustannuksella. Valtavalla nopeudella signaaleja ja merkkejä käsittelevä tietokone ei milloinkaan käsittele sosiaalisia suhteita, arvoja ja ihmisten asioille antamia merkityksiä (ks. Ketola 2007, 108-110). Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, jolla on kyky viestiä aistien välityksellä. Tämän johdosta ihmisten kohtaaminen kasvokkain välittää edelleen sellaista informaatiota, jota ei ainakaan vielä voida välittää ”lankoja” pitkin. (Hautamäki 2008, 23-25.) Näin ollen kasvokkaiset kohtaamiset ovat ensiarvoisen tärkeitä työyhteisössä eikä niitä tule unohtaa. Jaettu asiantuntijuus tarvitsee ihmisiä, kasvokkaista ajatustenvaihtoa ja aitoa dialogimaista työskentelyä. Virtuaalisten tilojen merkitys oppimiselle näyttääkin olevan kaksisuuntainen: toisaalta ne mahdollistavat tehokkaat välineet ja ennennäkemättömät yhteistyömahdollisuudet, toisaalta ne kutsuvat ihmisten välistä kasvokkaista vuorovaikutusta. (Hernes 2004, 119-120.)

Anu Sivusen (2007) väitöskirjatutkimuksen tulokset tukevat edellä esitettyjä väitteitä teknologiavälitteisistä viestintäkanavista. Sivunen tutki väitöskirjassaan eri toimipisteisiin tai maihin hajautuneiden tiimien viestintää haastatteleamalla tiimien jäseniä ja havainnoimalla heidän vuorovaikutustaan erilaisten viestintävälineiden kautta (Sivunen 2007). Tutkimukseen osallistui neljä hajautettua tiimiä neljästä eri organisaatiosta, jotka edustivat informaatioteknologian, elektroniikan tai maatalousliiketoiminnan aloja. Kunkin tiimin jäsenten määrä vaihteli kuudesta kolmeentoista, yhteensä tutkimukseen osallistui 35 henkilöä. Tiimien sisäinen vuorovaikutus tapahtui pääsääntöisesti viestintäteknologian avulla, koska tiimien jäsenet sijaitsivat maantieteellisesti toisistaan erillään. (Sivunen 2007, 55-60.)

Tutkimuksessaan Sivunen havaitsi, että vapaamuotoiset yhteiset tilaisuudet koettiin viestinnän näkökulmasta erityisen tärkeäksi. Tutkittavat pitivät jäykkyyden häivyttämistä ja epämuodollisuuden lisäämistä tärkeänä avoimen ja onnistuneen viestinnän toteutumiseksi. Suhtautuminen maantieteelliseen etäisyyteen puolestaan vaihteli tiimien välillä. Toiset tiimit kokivat suuren maantieteellisen etäisyyden vaikuttavan negatiivisesti ajatusten vaihtoon, toiset eivät kokeneet sillä olevan merkitystä. Etäisyyden kuitenkin kuvattiin hidastavan vuorovaikutusta ja aiheuttavan työhön katkoja jos toista ei tavoiteta silloin kun olisi tarve. Tutkittavat toivat esille, että etäisyys on usein syy siihen, että tiimin jäsenet ajattelevat asioista eri tavalla. Tutkittavat kokivat, että vuorovaikutus olisi helpompaa ja nopeampaa jos kaikki työskentelisivät saman katon alla. (Sivunen 2007, 69-75.)

Suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään vaihteli tutkittavien välillä. Osa koki, että teknologiavälitteisyydestä oli selvää hyötyä tiimille, osa koki sen neutraalisti ja osa koki teknologiavälitteisyyden vaikuttavan negatiivisesti tiimien sisäiseen viestintään. Virtuaalisten välineiden käytön suurimpana hyötynä pidettiin sen luotettavuutta. Lisäksi viestien tallentamismahdollisuuden koettiin vaikuttavan positiivisesti sovituista asioista kiinni pitämiseen. Tutkittavien mielestä kasvokkain sovituista asioista oli sen sijaan helpompi luistaa. Teknologiavälittyneisyys koettiin positiiviseksi myös siksi, että se nopeuttaa yhteydenpitoa ja helpottaa yhteistoimintaa kun asiat voidaan hoitaa teknologian välityksellä ilman vaatimusta kasvokkaisista tapaamisista. (Sivunen 2007, 86-89.) Tämä tutkimustulos tukee Hernesin näkemystä siitä, että teknologiapainotteisen viestinnän suurin hyöty työyhteisöille on se, että se mahdollistaa yhteydenpidon yli maantieteellisten-, organisaatio- ja aikarajojen (ks. Hernes 2004, 119). Positiiviseksi koettiin myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollistama

sosiaalinen etäisyys. Tutkittavat kokivat, että vaikeista asioista oli helpompi puhua teknologian välityksellä kuin kasvokkain. (Sivunen 2007, 86-89.)

Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen neutraalisti suhtautuneet kokivat, että teknologiavälittynyt vuorovaikutus on jo niin kiinteä osa työntekoa, että sen hyötyjä ja haittoja on turha analysoida. Teknologiavälittyneisyyden koettiin tulleen jäädäkseen ja se nähtiin tärkeäksi osaksi viestintää kasvokkaisviestinnän ohessa. (Sivunen 2007, 89.) Tämä näkemys kuvastaa vallalla olevaa ajatusta siitä, että virtuaalinen työnteko on organisaation toiminnan perusedellytys, jolloin sen hallitseminen on suoranaisten välttämättömyys työstä selviytymiseksi (ks. Hautamäki 2008, 23-25; Hernes 2004, 119). Teknologiavälitteiseen viestintään negatiivisesti suhtautuneet löysivät siitä paljon negatiivisia tekijöitä, joiden koettiin vaikeuttavan työntekoa. Ensinnäkin kynnys ottaa yhteyttä toiseen henkilöön koettiin suuremmaksi, koska teknologiavälitteisessä viestinnässä asioita ei voi kysyä ohimennen vaan yhteydenotto vaatii aina oman, erillisen viestin kirjoittamista. Tutkittavat kokivat myös, että teknologiaperusteinen viestintä synnyttää kasvokkainkohtauksia enemmän väärinymmärryksiä, koska läsnäolon ja tunteiden ilmaiseminen ja havaitseminen on teknologian välityksellä huomattavasti haastavampaa kuin kasvokkain. Teknologiavälitteisen viestinnän koettiin myös hidastavan ihmisten tutustumista toisiin ja yhteisen tiimihengen muodostumista, koska teknologian avulla ei jaeta vapaamuotoista tietoa toisten kesken yhtä herkästi kuin kasvokkaisuissa kohtaamisissa. (Sivunen 2007, 89-92.) Sivusen (2007) tulokset vahvistavat Tor Hernesin näkemystä siitä, että virtuaalisten tilojen merkitys työn tekemiselle on kaksisuuntainen: ne vaikuttavat työyhteisöön sekä negatiivisesti että positiivisesti (ks. Hernes 2004, 119-120). Kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä hiljaisen tiedon siirrolle tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 4.2.2.

3.2 Tiedonluominen ja organisaatiokulttuuri

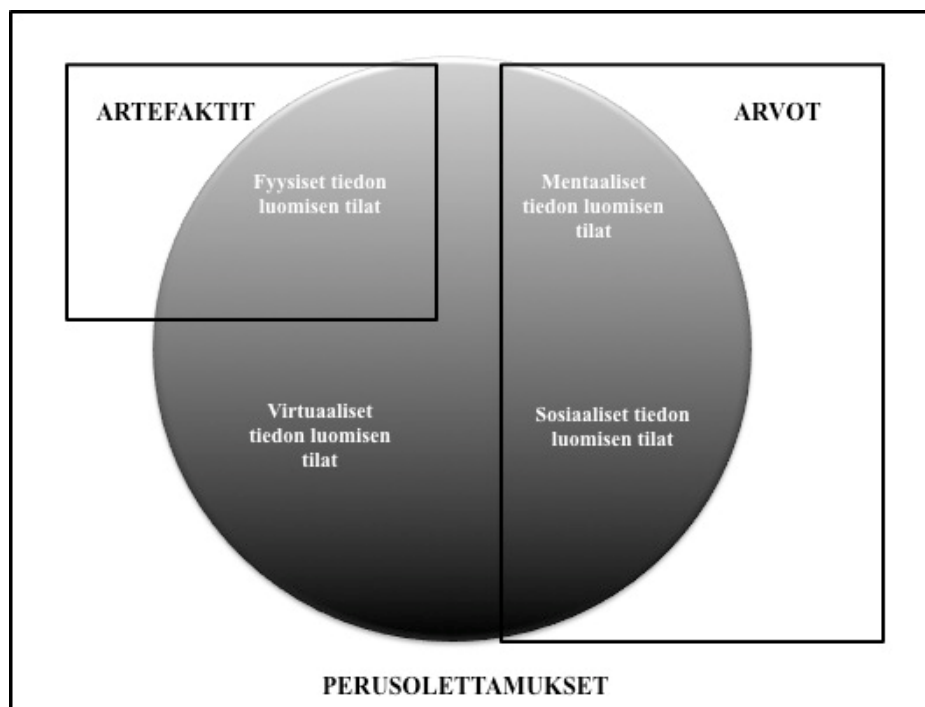
Fyysiset, mentaaliset, sosiaaliset ja virtuaaliset tiedon luomisen tilat kietoutuvat työyhteisössä erottamattomasti yhteen ja vaikuttavat toistensa toimintaan (Hernes 2004, 125-126; Wenger & Snyder 2000, 140). Tiedonluomisen tilat muodostavat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri on määritelty työyhteisön jäsenten tyypillisiksi ajattelu- ja toimintamalleiksi (Juuti 2003, 72). Organisaatiokulttuuri on yhteinen organisaation jäsenille ja se määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. Organisaatiokulttuuri näyttäytyy siten ”itsestään selvinä” tapoina toimia, ajatella, toteuttaa ja elää työyhteisön sisällä.

(Juuti 2003, 72; Schein 1991, 24.) Nämä itsestään selvät tavat toimia ovat muovautuneet organisaatiolle sen historian kuluessa. Yhteisö on luonut olemassa olonsa alusta alkaen tiettyjä ratkaisukeinoja sisäisille ja ulkoisille ongelmilleen. Ajan kuluessa ratkaisukeinot ovat muovautuneet kiinteiksi toimintatavoiksi, jotka ovat luoneet ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Hiljalleen toimintatavat ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle, jonka johdosta ne ovat alkaneet tuntua luonnollisilta, itsestään selviltä ja ainoilta oikeilta ratkaisuilta haasteisiin. Tästä johtuen organisaation on usein vaikea kuvata sanallisesti kulttuuriaan. (Schein 1991, 23-25.)

Edgar Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, joita ovat *artefaktit*, *arvot* ja *perusolettamukset* (Schein 1991, 32). Artefaktit ja tunnustetut arvot ovat yrityksen kulttuurin näkyvä osa, mutta Scheinin mukaan kaikki kulttuuri kumpuaa lopulta perusolettamuksista, jotka ovat usein piilossa ja joita on vaikea havaita. Kulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat *artefaktit* tarkoittavat ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Artefaktit näkyvät organisaation fyysisinä tiedon luomisen tiloina, kuten toimistotiloina sekä sosiaalisina tiedon luomisen tiloina, kuten ryhmäkäyttäytymisenä. Artefakteilla on suuri rooli tiedon luomiselle; tiedon luomista tukevat fyysiset puitteet ovat ensiarvoisen tärkeitä jaetulle asiantuntijuudelle ja hyvin toimiva yhteistyö on välttämätöntä tiedon jakamiselle. Organisaation ulkoiset puitteet, ihmisten yhteistyö ja yleiset työn tekemisen käytännöt ovat asioita, jotka myös ulkopuoliset havaitsevat ensiksi. Näin ollen artefaktit suuntaavat ensivaikutelman muodostumista. Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta niiden merkitysten ja keskinäisten suhteiden ymmärtäminen on usein haastavaa. Lisäksi sen ymmärtäminen, mitä syvemmällä olevia rakenteita artefaktit heijastavat, on usein vaikea selvittää. (Schein 1991, 32-33.)

Organisaatiokulttuurin toinen taso, *arvot*, kuvaavat artefaktien taustalla olevia näkemyksiä, jotka ovat syntyneet arvopohdintojen kautta. Ne ovat selvästi tiedostamattomampia kuin artefaktit, mutta ne ovat silti nähtävissä organisaation toiminnassa. Arvot merkitsevät organisaation jäsenten keskenään jakamia näkemyksiä siitä, mikä organisaatiossa on arvokasta, tärkeää ja merkityksellistä ja minkä mukaan toiminta jäsennetään. Arvot kiinteyttävät ryhmää ja tarjoavat ryhmälle sekä identiteetin että toiminta-ajatuksen, joka on tärkeää yhteisölliselle tiedon luomiselle. Arvot näyttäytyvät sosiaalisina ja mentaalisina tiedon luomisen tiloina, ja ne heijastuvat ihmisten käytöksestä työyhteisössä. (Schein 1991, 33-35.)

Organisaatiokulttuurin kolmas taso, *perusolettamukset*, ovat syvätason käsityksiä ja oletuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemysten ja periaatteiden välityksellä. Perusolettamukset ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka kertovat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusolettamukset ohjaavat koko organisaation toimintaa ja vaikuttavat näin ollen fyysisissä, mentaalisissa, sosiaalisissa ja virtuaalisissa tiedon luomisen tiloissa. Ne määrittävät, miten organisaatiossa suhtaudutaan esimerkiksi yhteisölliseen tiedonmuodostukseen ja mitä sen eteen ollaan valmiita tekemään. Perusolettamukset ovat organisaatiokulttuurin kaikkein syvin taso, joka on näkymätön ja alitajuinen. Perusolettamukset ovat juurtuneet syvälle ihmisten ajatteluun, jonka johdosta niitä on äärimmäisen vaikea muuttaa. Tämä asettaa suuren haasteen organisaatiokulttuurin muuttamiselle jaettua asiantuntijuutta tukeväksi kulttuuriksi jos organisaatiossa suhtaudutaan tietämyksen jakamiseen kielteisesti. (Schein 1991, 35-38.) Kuviossa 3 on havainnollistettu, miten Edgar Scheinin (1991) organisaatiokulttuurin tasot ja tiedon luomisen tilat kietoutuvat näkemykseni mukaan yhteen edellä kuvatulla tavalla: *artefaktit* näkyvät erityisesti fyysisissä tiedon luomisen tiloissa, *arvot* mentaalisissa ja sosiaalisissa tiedon luomisen tiloissa ja *perusolettamukset* näkyvät organisaation jokaisessa neljässä tiedon luomisen tilassa.



Kuvio 3. Tiedon luomisen tilat ja organisaatiokulttuurin tasot organisaatiossa.

Fyysiset, mentaaliset, sosiaaliset ja virtuaaliset tiedon luomisen tilat ovat jatkuvassa muutoksessa, jonka johdosta organisaatiokulttuuri muuttuu ja elää jatkuvasti. Erityisen suuria muutoksia organisaatiokulttuurissa tapahtuu kun organisaation toimintaa hajautetaan. Pitkälle yhdentynyttä kulttuuria on vaikea ylläpitää eriytyneissä ja maantieteellisesti laajalle levinneissä organisaatioissa, jonka johdosta organisaation sisälle saattaa syntyä vahvoja osakulttuureja. Tapauskohteen organisaatio koostuu kahdesta, eri paikkakunnalla toimivasta työyhteisöstä, joiden kulttuurit poikkeavat esimiehen mukaan toisistaan. Scheinin mukaan eri yksiköiden organisaatiokulttuurien erilaisuus saman organisaation sisällä ei ole ongelma jos sitä ei koeta ongelmaksi. Työyhteisöt, jotka omaavat hyvin erilaiset organisaatiokulttuurit voivat toimia erinomaisesti yhdessä jos organisaation sisäinen eheys ja hyvinvointi säilyy. (Schein 1991, 292-293.)

Organisaation ensisijaisena tavoitteena on pysyä ehjänä ja hyvinvoivana jatkuvasta muutoksesta huolimatta pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä ja kehittymään. Kun organisaation tiedon luomisen tilat toimivat optimaalisesti yhdessä eli tukevat toinen toisiaan, puhutaan *esteettisestä työympäristöstä*. Tiedon luomisen tilojen estetiikka viittaa kokonaisvaltaisesti hyvään työympäristöön. Fyysisissä tiloissa estetiikka näkyy viihtyisinä, tiedon luomiseen kannustavina tilaratkaisuin. Mentaalisten tilojen estetiikasta kertovat työntekijöiden korkea työviihtyvyys, merkittävät ja luovat ideat sekä mielikuvat, joilla he rakentavat uutta. Sosiaalisten ja virtuaalisten tilojen esteettisyys paikantuu niihin yhteistoiminnallisiin käytäntöihin, joita työyhteisössä esiintyy. Se viittaa ihmisten vuorovaikutteisuuteen, ajatusten vaihtoon ja toisten auttamiseen. Esteettiset tilat kertovat myönteisestä, hyvinvoivasta ja yhteisöllisyyttä edistävästä organisaatiokulttuurista. Ne tuottavat hyvinvoinnin ohella organisaatiolle myös taloudellista menestystä, sillä niillä on suurta attraktiivisuutta. Esteettinen organisaatio eli myönteinen, rakentava, innostunut ja toimiva työyhteisö on se, joka saa potentiaalisen asiakkaan kiinnostumaan yrityksestä. (Hernes 2004, 135-138.)

4. JAETTU ASIANTUNTIJUUS

4.1 Käsitteet tietämyksen jakamisesta

Asiantuntijuus ymmärretään perinteisesti yksilön ominaisuudeksi ja sillä viitataan henkilökohtaisiin tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin. Asiantuntijuuteen liitetään termit itsenäisyys ja autonomisuus ja asiantuntijuuden kehittymisen ajatellaan olevan tasainen, vaihe vaiheelta etenevä prosessi, joka on melko pysyvää eli kerran opittu taitavuus säilyy. (Koivunen 2005, 32-33; Murtonen 2004, 77-78.) Nykyisessä työelämässä tarvitaan kuitenkin yhä useammin monen asiantuntijan yhteistyötä, koska työtehtävät ovat muuttuneet monimutkaisimmiksi ja vaikeasti hallittavimmiksi ja niissä tarvittava tieto on pirstoutunut laajalle yhteisön käytäntöihin (Koivunen 2005, 32).

Organisaatiot ovat todellisia tietämyksen keskittymiä. Niissä sijaitseva tietovaranto on ihmisissä ja dokumenteissa, siksi tieto näkyy niin rutiineissa kuin teknologiavälitteisissä työkaluissa. Organisaatiot muodostavat tilan, jossa uutta tietoa kehitetään, jaetaan ja muunnetaan. Tietoa jakamalla organisaatio voi luoda uutta ja löytää parempia työn tekemisen käytäntöjä, toimivampia ratkaisuja ja erottautumiskeinoja. (Kalling & Styhre 2003, 60-61.) Asiantuntijuuden tarkasteleminen yksilönäkökulmasta ei ole enää mielekäästä eikä se riitä vastaamaan työelämän uudistumisen haasteisiin (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, 146; Koivunen 2005, 32-33; Launis 1997, 122-123; Lehtinen & Palonen 1997, 116-117). Asiantuntijuutta on tarkasteltava aikaisempaa laajemmin ja monipuolisemmin ottamalla huomioon paikallisuus, sisällöllisyys ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa (Launis 1997, 122-123). Yksilöllisen asiantuntijuuden sijaan on mielekkäämpää tarkastella asiantuntijuutta kollektiivisena, ihmisten välisenä *jaettuna asiantuntijuutena* (Kalling & Styhre 2003; Wenger 1998).

Jaetuksi asiantuntijuudeksi [shared knowledge] kutsutaan prosessia, jossa ryhmän jäsenet ”lyövät viisaat päänsä yhteen” eli yhdistävät tietonsa ja taitonsa ja luovat yhdessä uutta tietoa (Wenger 1998). Jaetun asiantuntijuuden tavoitteena on ratkaista monimutkainen ongelma tai luoda uutta, merkityksellistä tietoa kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntijuutta hyödyntäen (Wenger 1998, 6-15; Parviainen 2006, 156-165). Jaettu asiantuntijuus on vastavuoroista työn tekemistä kollektiivisesti, se on *osaamista yhdessä* (Kalling & Styhre 2003, 9-13; Wenger 1998,

72-75; Parviainen 2006, 156-165). Kun asiantuntijuutta jaetaan, oppiminen tapahtuu yhteisöön sosiaalistumisen ja sen jäseneksi kasvamisen prosessina, jossa omaksutaan ja opitaan yhteisöön kuuluvilta jäseniltä (Wenger 1998, 6-15). Tällainen yhteisöllinen oppiminen työyhteisössä voi toimia ratkaisevana kilpailukyvyn lisääjänä ja työhyvinvoinnin vahvistajana, todellisena työyhteisön voimavarana (Kalling & Styhre 2003, 9-13, 136-137, 160; Senge 1990, 205-232). Tiedon jakamista voidaankin pitää tärkeimpänä yksittäisenä työyhteisön käytäntönä, koska se avaa uusia mahdollisuuksia organisaation kasvulle. Se avaa oven kehitymiselle. (Kalling & Styhre 2003, 56-57.) Vain jakamalla asiantuntijuutta, korostamalla yhteisöllisyyttä ja luomalla yhteisiä tiedon jakamisen käytäntöjä, voi organisaatio kehittyä oppivaksi organisaatioksi (Senge 1990, 205-232). Oppivan organisaation ideaa tarkastellaan lähemmin luvussa 5.

Jaetun asiantuntijuuden idea pohjautuu *hajautetun kognition* käsitteelle (Hakkarainen, Lipponen, Muukkonen & Seitamaa-Hakkarainen 2001, 157). Hajautetun kognition mukaan kognitiota tulisi tarkastella yhden tai useamman toimijan ja fyysisen ympäristön välille hajautuneena prosessina. Näkemyksen mukaan kognition tarkasteleminen yksinomaan ihmisen mielen sisäisenä prosessina on riittämätön ja yliarvostettu. Ihmisen muisti-, ajattelu- ja päättelyresurssien rajallisuutta voidaan merkittävästi laajentaa hajautetun kognition avulla jakamalla tietoa toisten toimijoiden kanssa ja käyttämällä hyväksi erilaisia apuvälineitä. (Hutchins 1995.) Näin ollen ihmisen mieli ei suinkaan ole ainoa älykkyyden ja viisauden lähde vaan yksilön älykkyys on aina tulosta sosiaalisen vuorovaikutuksen, erilaisten työvälineiden ja mielen rakenteiden yhteisvaikutuksesta (Hakkarainen ym. 2001, 154). Asiantuntijuutta lähestytään tässä tutkimuksessa näistä lähtökohdista käsin. Hajautettua kognitiota ja jaettua asiantuntijuutta tarkastellaan myös kriittisesti kiinnittämällä huomio nimenomaan tiedon muodostuksen haasteisiin. Vaikka hajautetun kognition hyöty on kiistaton, on sen tiellä usein monia sudenkuoppia, onhan kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Näihin haasteisiin tässä tutkimuksessa paneudutaan.

Jaettua asiantuntijuutta ei muodostu yhteisöön itsestään vaan se vaatii työtä ja paneutumista. Jaetun asiantuntijuuden muodostaminen ei ole helppoa, sillä se edellyttää oman osaamisen tunnistamista ja kyseenalaistamista sekä tietämyksen jakamista muiden kanssa. Lisäksi se vaatii sensitiivisyyttä toimia tilanteen vaatimalla tavalla, hyviä sosiaalisia taitoja, kykyä kuunnella ja olla kärsivällinen. (Hansson 1999, 320.) Yhdessä työskentely ja ajatusten jakaminen saa yksilön näkemään oman osaamisensa rajallisuuden, jota voi olla vaikea hyväksyä. Toisilta avun

pyytäminen on useille ihmisille vaikeaa. (Koivunen 2005, 32; Parviainen 2006, 157-160.) Jaettu asiantuntijuus edellyttää kuitenkin toisten auttamista ja avun vastaanottamista sekä aikaisempien käsitysten kyseenalaistamista (Wenger 1998, 72-75; Parviainen 2006, 156-165). Sen myöntäminen, että oma kompetenssi koskee vain rajallista aluetta, on avain muodostaa tietoa yhdessä, koska se auttaa näkemään muiden tietämyksen tärkeyden (Koivunen 2005, 32; Parviainen 2006, 157-160).

Jaetun asiantuntijuuden tärkeimmät edellytykset ovat *avoimuus*, *vastavuoroisuus* ja *luottamus*. Tiedon panttaus ja epäluottamus estävät tehokkaimmin jaetun asiantuntijuuden muodostumisen. Jaettu asiantuntijuus edellyttää liiallisten kilpailuasetelmien purkamista ja sitoutumista siihen, että yhteisön etu menee yksilön edun edelle. (Wenger 1998; Parviainen 2006, 155-160.) Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä samaan aikaan kun peräänkuulutetaan yhteisöllisyyttä, kykyä toimia tiimeissä ja toisen auttamista, joutuvat asiantuntijat kilpailemaan keskenään samoista resursseista, asemista, viroista ja rahoista. Kilpailu ja yhteistyön vaatimus luovat jatkuvan jännitteen osaamisen jakamiselle. (Parviainen 2006, 157-158.)

Usein jaetun asiantuntijuuden merkitystä tarkastellaan vain yhteisön kannalta, vaikka osaamisen jakaminen tuottaa myönteisiä vaikutuksia myös yksilölle (Hansson 1999, 290; Parviainen 2006, 156-157). Parviaisen mukaan yksilöllisyys on kollektiivisuuden edellytys. Kollektiivisuus rakentaa yksilön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja identiteettiä auttaen yksilöä pääsemään osalliseksi muiden osaamisesta. Tällöin hänen ei tarvitse hallita kaikkea yksin. (Parviainen 2006, 9-10, 181.) Jaettu asiantuntijuus vapauttaa yksilön voimavaroja muualle laajentaen samalla yksilön osaamista merkittävästi (Parviainen 2006, 156; Hakkarainen ym. 2001, 158). Jakamalla asiantuntijuutta, yksilön tiellä olevat oppimisen rajat voidaan ylittää ja yhteisön on mahdollista saavuttaa yhdessä huomattavasti enemmän kuin mihin yksilöt olisivat yksin pystyneet (Hakkarainen ym. 2001, 146; Hansson 1999, 49-50; Lehtinen & Palonen 1997, 116-117; Parviainen 2006, 157-160).

4.2 Jaetun asiantuntijuuden lainalaisuudet

4.2.1 Haasteet asiantuntijuuden jakamiselle

Jaetun asiantuntijuuden muodostamisen tiellä on monia haasteita, jotka on tärkeä tunnistaa, jotta ne voidaan voittaa (Kalling & Styhre 2003, 137). Suurimman haasteen asiantuntijuuden jakamiselle muodostaa tiedon ja tietämyksen situationaalisuus. Tieto liittyy aikaan, paikkaan ja tilaan ja se on vahvasti personoitua. Tieto ei ole milloinkaan arvovapaata tai objektiivista, se on aina yksilön subjektiivinen käsitys. (Kalling & Styhre 2003, 59-60.) Tämä asettaa haasteen tiedon jakamiselle; miten jakaa henkilökohtaista, tunteilla ja arvoilla ladattua tietoa muille neutraalisti? Jaetun asiantuntijuuden tiellä olevia haasteita ei usein voida ratkaista uusilla teknisillä tai hallinnollisilla ratkaisuilla, koska ne ovat vahvasti kokemuksellisia, sosiaalisia ja rakenteellisia esteitä sekä näkymättömiä raja-aitoja. (Parviainen 2006, 180; Wenger 2000, 233.) Tyypillisiä työyhteisössä esiintyviä esteitä jaetulle asiantuntijuudelle ovat kiire, motivaation puute, epäluottamus, kilpailu ja yhteisöllisyyttä tukematon työkuultuuri (Lindsey 2006, 49-51; Parviainen 2006, 167-174). Haasteet ilmenevät usein kaikissa organisaation rakenteissa, jonka johdosta niiden voittaminen vaatii syvällisen analyysin koko työyhteisöstä ja organisaatiokulttuurista (ks. Hernes 2004). Oleellista jaetun asiantuntijuuden tiellä olevien esteiden voittamisessa on niiden tunnistaminen, niihin puuttuminen ja uusien toimintatapojen luominen (Lindsey 2006, 49-51).

Rajatilanteet voidaan nähdä joko esteenä tai mahdollisuutena riippuen suhtautumisesta niihin. Ne voivat synnyttää erottelua ja väärinymmärrystä jos ne koetaan ahdistaviksi eikä tiedon jakamiseen olla halukkaita. Toisaalta rajatilanteet voivat myös synnyttää uudenlaista, merkityksellistä oppimista, jossa erilaiset perspektiivit kohtaavat ja uudet mahdollisuudet syntyvät. (Wenger 2000, 233.) Jokaisessa rajatilanteessa ja konfliktitilanteessa on oppimismahdollisuuden siemen, mutta yhteisön kyvystä käsitellä näitä tilanteita riippuu osataanko tilanteet hyödyntää (Manka 2007, 60). Rajojen rikkominen ei ole helppoa, sillä se vaatii paljon fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja (ks. Parviainen 2006, 167-174). On uskallettava ottaa kontakti toiseen henkilöön ja asettua avoimesti esille, on tunnustettava oman tietämyksen rajallisuus ja uskallettava tukeutua muiden tietoon. On viestittävä rakentavasti, mentävä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja on oltava valmis jakamaan rohkeasti tietoa. Vaikka rajojen rikkominen on haastavaa, merkityksellisintä raja-aitojen kaatamisessa on halu ja motivaatio

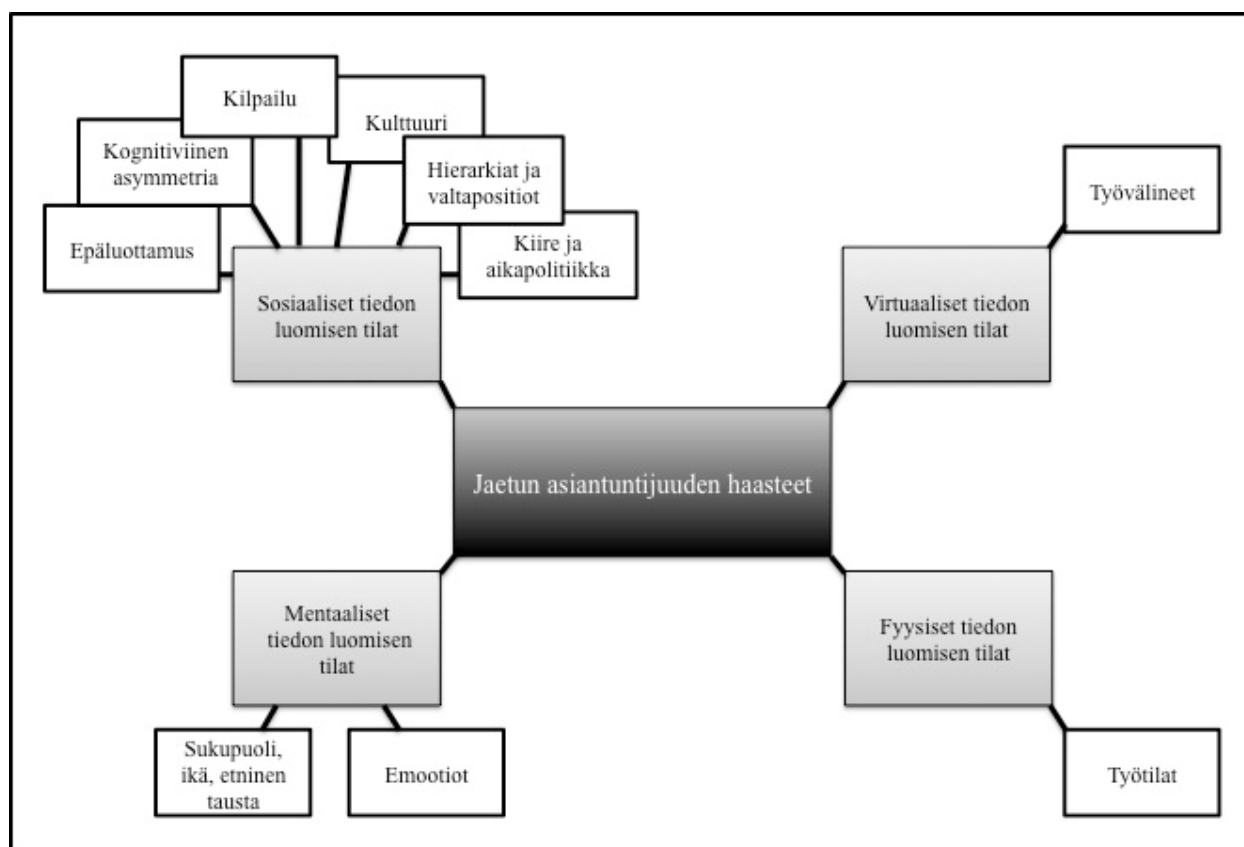
uuden oppimiseen. Rajat voidaan voittaa jos niin halutaan. (Hakkarainen 2000, 93–94; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 125–129.)

Parviainen on tunnistanut yleisimpiä haasteita asiantuntijoiden väliselle tiedonjakamiselle (Parviainen 2006, 167-174). Haasteet paikantuvat näkemykseni mukaan edellä käsiteltyihin tiedon luomisen tiloihin. Haasteita ja niiden kiinnittymistä tiedon luomisen tiloihin kuvataan tarkemmin kuviossa 4. Nämä haasteet muodostavat tärkeän teoreettisen lähtökohdan tutkielmalle, sillä tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan jaetun asiantuntijuuden tiellä olevia esteitä.

Parviainen kuvaa *jäykän hierarkiarakenteen* olevan tehokas jaetun asiantuntijuuden este, koska se tukahduttaa hierarkiassa alempana olevien ajatukset. Autoritaarisuus kapeuttaa ja toimii esteenä avoimelle työyhteisölle, jossa ajatuksia ja tietämystä vaihdetaan rennosti ja epämuodollisesti. Vahingollista on myös *kulttuuri, jossa tiedon jakamiseen ei kannusteta* tai siihen ei yksinkertaisesti ole kiinnitetty huomiota. *Kognitiivinen asymmetria* tarkoittaa tilaa, jossa yksilöiden kognitiivinen heterogeenisyys vaikeuttaa tiedonjakamista, koska yksilöt eivät ole selvillä toistensa osaamisesta. Tämä on mahdollista, vaikka yksilöt tuntisivat toisensa henkilökohtaisella tasolla hyvin. (Parviainen 2006, 167-169.) On myös mahdollista, että yksilöt eivät ole selvillä edes omasta osaamisestaan, jolloin jaetun asiantuntijuuden muodostaminen on mahdotonta (Hakkarainen ym. 2005, 126–134; Nonaka, Toyama & Konno 2001, 13-20; Toom 2008, 33-35). Parviaisen mukaan sen tietäminen, mitä kukin työyhteisön jäsen tietää, on asiantuntemuksen jakamisen edellytys (Parviainen 2006, 177-178).

Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus ovat tärkeässä asemassa tarkasteltaessa työyhteisön toimintaa jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta (Lindsey 2006, 51-53; Parviainen 2006, 167-168). Tiedon jakamisessa on aina viime kädessä kyse ihmisten kyvystä olla yhdessä toistensa kanssa. Jaettu asiantuntijuus vaatii sosiaalista taitavuutta ja *luottamuksellisen suhteen*, se ei yksinkertaisesti ole mahdollista ilman heterogeenista joukkoa ihmisiä, jotka tulevat toimeen keskenään ja luottavat toinen toisiinsa. (Kalling & Styhre 2003, 79-80, 160-161). *Emootioiden*, kuten läheisyyden, rakkauden ja ystävyys, vaikutus työyhteisön toimintaan on suuri ja ne saattavat aiheuttaa paljon jännitteitä. Myös *sukupuolen, iän ja etnisen taustan* sekä *työtilojen- ja välineiden* vaikutus tiedon jakamiseen on hyvä huomioida. (Parviainen 2006, 167-168; ks. Hernes 2004 101-103). Myös *kiire, aikapolitiikka ja kilpailu* saattavat rajoittaa jaetun

asiantuntijuuden kehittymistä organisaatiossa. Jos organisaatiossa vallitsee liiallinen kilpailuasetelma, omaa tietoa ei välttämättä haluta jakaa muille vaan se halutaan pitää itsellä kilpailuvalttina. Myös jatkuva kiire ja tiukka aikapolitiikka työtehtävien suhteen vaikeuttavat jaetun asiantuntijuuden syntyä. (Parviainen 2006, 169-173.) Hektinen työarki, joka vaatii tehokkaita ja nopeita ongelmanratkaisutaitoja, supistaa kahvipöytäkeskusteluihin ja vapaaseen jutusteluun käytettävän ajan, joka vaikeuttaa jaetun asiantuntijuuden muodostumista. Tosin on muistettava, että yleinen puuhastelu tai jutustelu ei automaattisesti takaa jaettua asiantuntijuutta vaan mukana tulee aina olla yhteinen ongelma ja aikomus ratkaista se (Parviainen 2006, 176; Wenger 1998, 72-75).



Kuvio 4. Jaetun asiantuntijuuden haasteet Parviaista (2006) mukaillen ryhmiteltyinä tiedon luomisen tiloihin.

4.2.2 Hiljainen tieto

Jaetusta asiantuntijuudesta puhuttaessa ei voida sivuuttaa hiljaisen tiedon käsitettä. Tietämystä, joka on juurtunut syvästi henkilöön itseensä ja joka ohjaa ja säätelee ihmisen toimintaa, kutsutaan *hiljaiseksi tiedoksi*. Hiljainen tieto on henkilökohtainen tapa toimia, ajatella, tuntea, ideoida ja toteuttaa. (Hakkarainen & Paavola 2008, 59; Nonaka, Toyama & Konno 2001, 13-20; Toom 2008, 33-35.) Sen lisäksi, että hiljaisella tiedolla viitataan henkilökohtaiseen ja mielen sisäiseen prosessiin, sillä voidaan viitata myös yhteisölliseen tietoon. Kollektiivisella hiljaisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation yhteisöllisesti muotoutuneita toimintatapoja ja yhdessä jaettua osaamista. Se mielletään asiantuntijayhteisön selkeäksi voimavaraksi ja erottautumiskeinoksi. Yhteisöllinen hiljainen tieto sijoittuu fyysisesti tiettyyn paikkaan ja se edellyttää psyykkisesti saumattomasti yhdessä toimivien yksilöiden yhteistoimintaa. (Toom 2008, 52.) Näin ollen yhteisöllinen hiljainen tieto näkyy työyhteisön kaikissa tiedon luomisen tiloissa. Yhteisöllistä hiljaista tietoa voidaan pitää onnistuneen yhteistoiminnan, jaetun asiantuntijuuden, tuloksena.

Jotta työyhteisöön voi muodostua yhteisöllistä hiljaista tietoa, täytyy jokaisen olla valmis jakamaan henkilökohtaista tietämystään muiden kanssa. Koska henkilökohtainen hiljainen tieto on vahvasti yksilön sisällä, sitä on vaikea eksplisoida, tuoda näkyväksi muille. Myös henkilön itsensä saattaa olla vaikea tunnistaa sitä, koska kyse on usein pitkäaikaisista rutiineista. (Nonaka, Toyama & Konno 2001, 13-20; Toom 2008, 33-35.) Tämä asettaa haasteen tiedon liikkumiselle (Parviainen 2006, 176-179). On myös mahdollista, että vaikka yksilö tunnistaa osaamisensa, hän ei halua jakaa sitä muiden kanssa. Henkilökohtainen osaaminen ja tietämys saatetaan haluta pitää itsellään kilpailuvalttina ja erottautumisen keinona. Tällainen tiedon pantaaminen on yhteisönäkökulmasta vaarallista, koska se ei lisää muiden tietämystä.

Pitkän työuran tehneiden vahvuutena pidetään kokemuksen kautta syntynyttä käytännöllistä tietoa. Eläköityminen tai siirtyminen toiseen työpaikkaan nähdäänkin useimmissa organisaatioissa ongelmatilanteena, koska henkilön lähtiessä myös merkittävä osa tietämyksestä siirtyy muualle. Tämän johdosta yrityksissä pyritään aktiivisesti osaamisen jakamiseen. (Paloniemi 2008, 255-256.) Jaettua asiantuntijuutta ei kuitenkaan synny vain tietoa jakamalla vaan uusi tietämys on myös omaksuttava ja sisäistettävä, jotta se tuottaa toivotun lopputuloksen. Työyhteisössä tulisi tukea paitsi tiedon jakamiseen, myös uuden tiedon kriittiseen käsittelyyn ja

sen sisäistämiseen. (Hakkarainen & Paavola 2008, 68-69.) Nonaka & Takeuchi (1995) ovat luoneet mallin organisationaalisen hiljaisen tiedon jakamisesta. Mallissa painottuu hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi eli näkyväksi tiedoksi neljän eri vaiheen kautta. *Tiedon luomisen prosessiksi* tai *SECI-prosessiksi* (self-transfending process) kutsuttu malli perustuu henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakamiselle, tiedon systemaattiselle siirtämiselle yksilöltä toiselle ja lopuksi uudenlaisen, kollektiivisen hiljaisen tiedon syntymiselle, joka muuttaa koko työyhteisön toimintaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.) SECI-prosessi on mallikuvaus siitä, mitä hiljaisen tiedon siirtyminen voi parhaimmillaan tuottaa työyhteisölle.

Self-transfending process koostuu neljästä eri vaiheesta, *sosiaalistumisesta* (socialization), *ulkoistamisesta* (externalization), *yhdistämisestä* (combination) ja *sisäistämisestä* (internalization) (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). SECI-prosessia voidaan tarkastella myös tiedon luomisen tilojen kautta, jolloin havaitaan, että jokaisessa SECI-prosessin vaiheessa korostuvat tietyt tiedon luomisen tilat toisia tiloja vahvemmin. Näin saamme selville, mihin tilaan on erityisesti syytä kiinnittää huomio prosessin eri vaiheissa saadaksemme prosessin onnistumaan. Tätä SECI-prosessin vaiheiden ja tiedon luomisen tilojen yhteenkietoutumista kuvaan kuviossa 5.

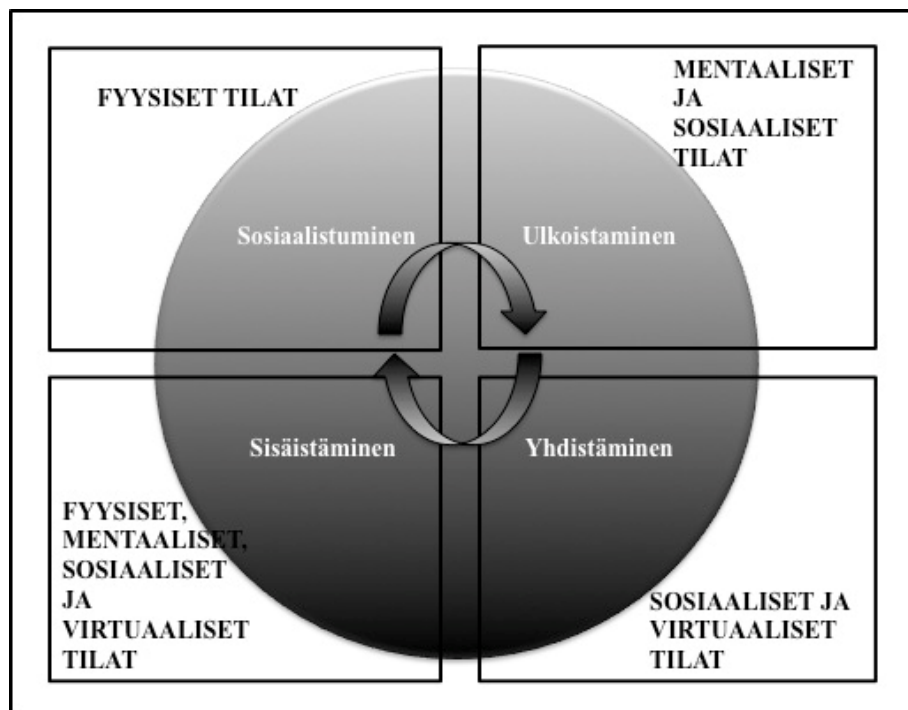
Prosessin ensimmäinen vaihe, *sosiaalistuminen*, viittaa kahden tai useamman ihmisen kohtaamiseen, jonka aikana yksilöt vaihtavat ajatuksia ja mielipiteitä keskenään vaistomaisesti esimerkiksi työtehtävän suorittamisen aikana. Yksilöt eivät välttämättä havaitse siirtävänsä hiljaista tietoa eteenpäin, koska se välittyy toiselle heidän tavastaan toimia. Oleellista on kuitenkin halu toimia toisen kanssa yhdessä. Yli 70 % hiljaisesta tiedosta siirtyy tällaisessa nonformaalisessa, face-to-face –kohtaamisessa. SECI-prosessin ensimmäisessä vaiheessa on oleellista luoda työyhteisöön fyysisiä tiloja, jotka mahdollistavat yhdessä toimimisen ja toisilta oppimisen. Yksinkertaisimmillaan sosialisointi mahdollistaa liikkumisen työpisteestä toiseen, toisen työn seuraaminen tai saman pöydän ääressä työskentely. (Nonaka ym. 2001, 16-17; ks. Hernes 2004.)

Ulkoistamisessa on kyse hiljaisen tiedon reflektoinnista, jossa hiljainen tieto artikuloidaan täsmällisiksi käsitteiksi. Ulkoistamisvaiheessa tarvitaan dialogia, kollektiivista reflektiota ja vuorovaikutusta, jotta osapuolten välinen tieto ilmiöstä syvenee. Ulkoistaminen edellyttää hiljaisen tiedon ilmaisemista ja sen siirtämistä helpotajuihin muotoon, jonka muut voivat

ymmärtää. Halu tiedon jakamiseen, tiedon reflektointi sekä kuunteluun ja myötävaikuttamiseen pohjautuva dialogi tukee voimakkaasti ulkoistamista. Näin ollen ulkoistamisessa painottuvat vahvasti mentaaliset ja sosiaaliset tiedon luomisen tilat. Parhaimmillaan yksilöiden intentiot ja ideat sulautuvat ja liittyvät osaksi ryhmän mentaalista maailmaa. Tämä tietämys toimii uuden hiljaisen tiedon pohjana, joka syntyy organisaatioon prosessin päätteeksi. (Nonaka ym. 2001, 16-18; ks. Hernes 2004.)

Yhdistäminen kuvastaa tiedon koordinoimista ja systemaattista tapaa jakaa hiljaista tietoa. Tässä vaiheessa vanha tietämys muotoillaan uudestaan, luodaan uusia käytäntöjä tietoisesti vanhojen käytäntöjen tilalle ja muutetaan niin yksilön, yhteisön kuin koko organisaation toimintatapoja. Yhdistämisen keskeisiä tekijöitä ovat sosiaaliin ja virtuaaliin tiedon luomisen tiloihin liittyvät tekijät, kuten viestintä, tiedon jakaminen ja tiedon systematisointi. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietoa ja osaamista kasvokkain sekä dokumenttien, kokousten, puhelinneuvottelujen tai tietoverkkopohjaisten viestintäympäristöjen avulla. Olemassa olevaa informaatiota muokataan uudelleenjärjestelemällä, lisäämällä siihen jotain uutta sekä yhdistäen ja luokitellen tietämystä uudelleen. (Nonaka ym. 2001, 18-19; ks. Hernes 2004.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa, *sisäistämisessä*, yhteisöön tullut tietämys muuttuu uudeksi, yhteisölliseksi hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisessä oleellista on uuden tiedon kiinnittäminen toimintaan ja sen juurruttamisprosessi kaikissa tiedon luomisen tiloissa. Tiloissa kokeillaan, harjoitellaan ja opitaan käytännön tekemisen kautta uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja. Sisäistämisessä oleellista on kokemuksen kautta oppiminen; tekemällä oppiminen, harjoittelu ja harjaannuttaminen mahdollistavat yksilölle pääsyn organisaation tietomaailmaan. Hiljalleen uudet käytännöt muodostuvat uusiksi, luonnollisiksi tavoiksi toimia. Kun kokemukset muuntuvat sosiaalistumisen, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta yksilöiden sisäistyneiksi hiljaisiksi osaamisperustoiksi, jaettujen mentaalisten mallien tai teknisen tietotaidon muodossa, niistä tulee arvokasta omaisuutta, työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Nonaka ym. 2001, 18-19; ks. Hernes 2004.)



Kuvio 5. SECI-prosessi Nonakaa & Takeuchia (1995) mukaillen yhdistettynä tiedon luomisen tiloihin.

Organisaatiotutkimuksen alueella on kehitelty useita malleja hiljaisen tiedon jakamiseksi organisaatiossa. Näistä kenties tunnetuin on edellä esitelty Nonakan & Takeuchin (1995) esittämä malli. Vaikka lukuisat toimintamallit tarjoavat välineitä työyhteisössä olevan osaamisen siirtämiseen, tiedon siirto ei ole ongelmaton. Syyksi on esitetty osaamisen ja oppimisen vahvaa kontekstisidonnaisuutta, sitä, että organisaatiossa tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on aina luonteeltaan niin spesifiä ja kontekstiin sidottua, etteivät mallit yksinkertaisesti voi tavoittaa jokaisessa tilanteessa toimivaa toimintamallia. (Paloniemi 2008, 255-256.)

Susanna Paloniemi (2008) esitteli artikkelissaan Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteutetun Hiljainen tieto käyttöön –tutkimusprojektin, jonka lopputulokset tukevat hänen väitettä hiljaisen tiedon vahvasta kontekstuaalisuudesta ja siirtämisen vaikeudesta. Vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eri alojen ammatillisten kuntoutujien käsityksiä hiljaisen tiedon luonteesta ja ilmenemisestä työssä sekä hiljaisen tiedon jakamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimukseen osallistui 505 eri alan ammattilaista, joista 47 prosenttia oli naisia ja 53 prosenttia miehiä. (Paloniemi 2008, 256-257.)

Tutkimuksessa paljastui, että tutkittavien käsitykset siitä, mitä hiljainen tieto on, olivat hyvin erilaisia. Yleisemmin hiljainen tieto koettiin kokemuseräisenä tietona, perinnetietona, dokumentoimattomana tietona tai persoonallisena, intuitiivisena tietona. Yhtä virallista määritelmää hiljaiselle tiedolle ei osattu antaa. (Paloniemi 2008, 264.) Tämä tukee useiden tutkijoiden näkemystä siitä, että hiljainen tieto koetaan usein epämääräiseksi, syvästi henkilöön itseensä personoituneeksi tiedoksi, jota on vaikea tunnistaa tai käsitteellistää (ks. Hakkarainen & Paavola 2008, 59; Nonaka ym. 2001, 13-20; Toom 2008, 33-35). Vajaa puolet tutkittavista koki, ettei hiljaisen tiedon jakamista tapahdu työyhteisössä. Jos hiljaista tietoa koettiin jaettavan, sen nähtiin tapahtuvan keskusteluiden, neuvonta- ja opastustilanteiden, palavereiden ja koulutustilaisuuksien tai sellaisten tilanteiden aikana, jolloin kokenut henkilö ohjasi kokemattomampaa. Yleisemmin hiljaista tietoa jaettiin informaaleissa tilanteissa, kuten kahvi- ja ruokatauoilla, työn tekemisen lomassa tai käytäväkeskusteluissa. (Paloniemi 2008, 266-267.) Tämä tukee Nonakan ym. (2001) väitettä siitä, että suurin osa, jopa 70 prosenttia hiljaisesta tiedosta siirtyy nonformaaleissa face-to-face –kohtaamisissa (Nonaka ym. 2001, 16-17). Vapaamuotoisissa tilanteissa hiljaisen tiedon siirtyminen näkyi konkreettisesti työkaverin opastamisena, näyttämisenä ja kokeilemisena yhdessä sekä vanhemmilta kollegoilta oppimisena (Paloniemi 2008, 266-267).

Vaikka suurin osa tutkittavista kertoi hiljaisen tiedon siirtyvän pääsääntöisesti nonformaaleissa tilanteissa, kuvasivat tutkittavat jonkin verran hiljaisen tiedon jakamista myös organisoiduissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita olivat kokoukset, työnohjausryhmät ja työtiimien toiminta. Tutkittavat eivät kuitenkaan kokeneet formaaleja tilanteita merkityksellisiksi hiljaisen tiedon kannalta vaan he painottivat tiedon siirtyvän tehokkaimmin epävirallisesti työpäivän aikana. Suurimpia esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle koettiin olevan kiire, yksin työskentely, kokemustiedon arvostuksen puute ja vaikeus löytää sanoja. (Paloniemi 2008, 268-269.) Tutkittavat kokivat, ettei työn lomassa usein ole aikaa vaihtaa ajatuksia toisten kanssa. Tutkittavia huoletti aina vähenevä yhteisöllisyys ja palavereista supistaminen. Lisäksi tutkittavat kokivat toisten panttaavan tietoa säilyttääkseen etulyöntiaseman työyhteisössä. Ongelmia tiedon siirtämiseen aiheutti myös organisaation arvomaailma; jos työyhteisössä vähäteltiin kokemuksen kautta hankittua osaamista, ei sitä oltu halukkaita jakamaan. (Paloniemi 2008, 268-269.) Nämä esteet vastaavat Parviaisen esittämiä jaetun asiantuntijuuden esteitä (ks. Parviainen 2006, 167-174).

Paloniemen tutkimustuloksia tarkastellessa voi todeta, että tutkittavien kuvaukset kokemukseen perustuvasta osaamisesta olivat yhteneväisiä kirjallisuudessa esitettyjen hiljaista tietoa luonnehtivien kuvausten kanssa. Hiljaista tietoa on vaikeaa käsitteellistää ja sen siirtämiseen yksilöltä toiselle vaikuttavat monet asiat. Osaamisen jakamisessa näyttävät painottuvan avoimuus, toimiva vuorovaikutus ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri. Kiire, yksinäisyys, arvostuksen puute ja kilpailu vaikeuttavat ratkaisevasti hiljaisen tietämyksen siirtoa ja sitä myötä myös jaetun asiantuntijuuden syntyä. (ks. Hakkarainen & Paavola 2008; Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2001; Paloniemi 2008; Toom 2008.)

5. OPPIVAN ORGANISAATION ELEMENTIT

Tapauskohteena olevan organisaation tavoitteena on kehittyä *oppivaksi organisaatioksi*. Matka alkaa tällä tutkimuksella, jonka tavoitteena on tunnistaa työarjessa ilmenevät haasteet ja ongelmakohdat sekä tuoda ne näkyviksi. Tämän jälkeen matka jatkuu uusien ajattelu- ja toimintatapojen luomisella ja sisäistämällä. Tässä tutkimuksessa oppiva organisaatio toimii siis tavoitetilana.

Ajatus oppivasta organisaatiosta on peräisin 1980-luvulta ja tieteelliseen keskusteluun sekä tutkimuksen kohteeksi se nousi 1990-luvulla (Vanhala ym. 2002, 214). Oppivan organisaation määritelmiä on lukuisia, mutta useimmissa määritelmissä toistuvat muutamat osa-alueet. Näitä ovat jatkuvan oppimisen korostus, yhteistoiminnallisuus, joustavuus ja uusiintumiskyky. (ks. Hätönen 2007, 2; Vanhala 2002, 215; Sydänmaanlakka 2001, 49-50, 225; Senge 1990a, 3-4.) Oppivassa organisaatiossa painottuu yhteinen toiminta yhteisten tavoitteiden eteen sekä taitojen jatkuva kehittäminen (Hätönen 2007, 2). Olennaista on tietämyksen siirto yksilöltä toiselle sekä työtapojen uudelleen organisointi uuden tiedon pohjalta. Oppivassa organisaatiossa kehitetään uusia, laajoja ajattelumalleja ja ihmiset oppivat jatkuvasti oppimaan yhdessä. (Vanhala 2002, 215; Sydänmaanlakka 2001, 49-50, 225; Senge 1990a, 3-4.) Jakamalla tietoa, auttamalla toisia, kierrättämällä työtehtäviä ja kouluttamalla henkilöstöä säännöllisesti, voi organisaatio yltää huippusuorituksiin (Huotari ym. 2005, 31-34; ks. Hautamäki 2008, 7-8). Parhaimmillaan oppivassa organisaatiossa ihmiset luottavat toisiinsa, täydentävät toistensa osaamista ja toimivat yhdessä niin ainutlaatuisella tavalla, että he voivat voittaa omat rajoituksensa (Senge 1990a, 4; ks. Wenger 1998).

Oleellista oppivassa organisaatiossa on joustavuus ja uusiutuminen; organisaation on sopeudettava ympäristön jatkuvaan muutokseen, uusinnettava itseään ja opittava kilpailijoitaan nopeammin (Senge 1990a, 4; Sydänmaanlakka 2001, 21). Se edellyttää toiminnan tiedostamista, totuttujen tapojen muuttamista sekä edellä esiteltyjen jaetun asiantuntijuuden haasteiden voittamista (Hautamäki 2008, 33). Sengen (1990) mukaan tämä on mahdollista, koska pohjimmiltaan ihmiset ovat oppijoita, jotka oppivat luonnostaan ja rakastavat oppimista (Senge 1990a, 4). Vanhala, Laukkanen & Koskinen (2002) kuitenkin painottavat, että työyhteisön osaaminen ja sen uudistaminen ei ratkea uusien johtamiskäytäntöjen avulla vaan se tulisi saada osaksi organisaation luontaista toimintatapaa (Vanhala ym. 2002, 214; ks. Hätönen 2007, 5-7).

Oppivassa organisaatiossa tarvitaan ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden sijaan ihmisten aitoa sitoutumista uusiin toimintatapoihin, jotta muutos oppivaksi organisaatioksi on mahdollinen ja pysyvä (Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner 1994, 42).

Senge on määritellyt viisi oppivan organisaation peruselementtiä, jotka erottavat sen muista organisaatioista. Näitä ovat *systeemiajattelu*, *itsehallinta* (tai *henkilökohtainen osaaminen*), *mentaaliset mallit* (tai *ajattelun mallit*), *yhteisesti muodostettu jaettu visio* ja *tiimioppiminen*. (Senge 1990a; Senge ym. 1994.) Tieteellisessä kirjallisuudessa saatetaan viitata Sengen jaotteluun myös hieman eri termejä käyttäen (ks. Hätönen 2007). *Systeemiajattelu* [systems thinking] toimii muiden osa-alueiden kokoajana ja oppivan organisaation kulmakivenä. *Systeemiajattelu* kiteyttää, miten oppivan organisaation teoriassa hahmotetaan maailma. *Systeemiajattelussa* on kyse ajattelutavan muuttamisesta, siitä, että tulisi nähdä kokonaisuuksia ja asioiden välisiä keskinäisiä suhteita. *Systeemiajattelu* hylkää syy-seuraussuhteiden etsimisen ja painottaa kokonaisen muutosprosessin näkemistä. (Senge 1990a, 69-73; Senge ym. 1994, 88.) *Systeemiajattelu* näkyy käytännössä sellaisen toimintatavan luomisena organisaatioon, joka tuottaa laadukkaita palveluja asiakkaille. Oleellista siinä on tarkoituksenmukaisten toimintatapojen luonti ja niiden jatkuva kehittäminen. Organisaatio ei saa tyytyä tiettyyn toimintatapaan vaan sen pitää aktiivisesti etsiä uusia, parempia käytäntöjä toteuttaa toimintaansa. (Hätönen 2007, 4-5.)

Itsehallinta tai *henkilökohtainen osaaminen* [personal mastery] auttaa näkemään todellisuuden objektiivisesti, kehittää kärsivällisyyttä ja syventää yksilöiden visioa. *Itsehallintaa* pidetään oppivan organisaation henkisenä perustana. *Mentaaliset mallit* tai *ajattelun mallit* [mental models] ovat oletuksia, yleistyksiä tai mielikuvia itsestämme, toisista ihmisistä tai instituutioista. Ne vaikuttavat siihen, miten näemme maailman ja miten toimimme ja käyttäydymme työyhteisössä. (Senge 1990a, 8, 175; Senge ym. 1994, 235; vrt Hernes 2004.) Mentaalisia malleja on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin luvussa 3.1.2.

Yhteisesti muodostettu jaettu visio [building shared vision] tarkoittaa yhteisön tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä toiminnastaan. Se on tulevaisuudenkuva, jota kohti organisaatio hakeutuu. (Senge ym. 1994 198-199; ks. Wenger 1998, 72-75.) Jokaisella organisaatiolla on usein selkeä päämäärä eli visio toiminnalleen, mutta se, kuinka moni organisaation jäsenistä jakaa tämän vision, on eri asia. Ihmisillä saattaa olla mielipide-eroja, pelkoja tai epäilyksiä

vision suhteen. Voi myös olla, etteivät kaikki koe olevansa tietoisia yrityksen tulevaisuuden suunnasta. Tämän vuoksi organisaatiossa on tärkeä keskustella yhteisestä visiosta ja varmistua siitä, että kaikki jakavat saman näkemyksen. (Hätönen 2007, 2-3.) Näin yksilöt saadaan varmemmin sitoutettua toimintaan (Senge ym. 1994 198-199). Yhteisesti muodostettu visio edistää sitoutumisen lisäksi myös oppimista, yhteisöllisyyttä sekä riskinottoa ja kokeilua. Se saa ihmiset tekemään parhaansa. (Senge 1990a, 9, 260.) Yhteinen visio auttaa myös pitämään yhteisön koossa silloinkin kun työpaikalla esiintyy stressiä, epävarmuutta ja turhautumista (Hätönen 2007, 2-3).

Oppivan organisaation viimeinen elementti, *tiimioppiminen* [team learning], on seurausta edellisistä. Tiimioppiminen on ratkaisevaa, sillä ilman sitä, organisaatio ei opi. (Senge 1990a, 10.) Jotta voidaan luoda tehokkaita prosesseja, jotka tuottavat laadukkaita palveluja, on yhteisön kehitettävä tiimeissä toimimista. Työyhteisön jäsenten on toimittava yhdessä, jaettava tietoa, autettava toinen toisiaan ja luotava kiinteä verkosto toistensa välille muuttuakseen yhtenä suurena tiiminä toimivaksi organisaatioksi, oppivaksi organisaatioksi. (Hätönen 2007, 5; ks. Parviainen 2006, 167-173.) Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa, organisaation omien mahdollisuuksien ymmärtäminen ja rajojen ylittäminen sekä kyky tarttua uusiin mahdollisuuksiin ovat yritysten suurimpia menestystekijöitä (Huotari ym. 2005, 31-34). Oppiva organisaatio ei kuitenkaan ole vain organisaation menestyksen tae, vaan se on myös hyvinvoivan työyhteisön tae. Oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit ovat samat: Ne ovat joustavia ja avoimia yhteisöjä, joissa konfliktit ratkaistaan, toisiin luotetaan ja toisia autetaan. Niiden ilmapiiri suosii oppimista ja niissä jaetaan tietoa, painotetaan yhteisöllistä tiedonmuodostusta sekä tarjotaan yksilöille jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia. Oppiva organisaatio on synonyymi hyvinvoivalle työyhteisölle. (Manka 2007, 57-58.)

Oppivan organisaation edut ovat kiistattomia, mutta teoriana se on saanut vastaan myös paljon kritiikkiä. Erityisesti oppivan organisaation teoriaa on kritisoitu organisaation ja yksilön välisestä suhteesta, jonka koetaan olevan oppivan organisaation teoriassa ongelmallinen. Oppivan organisaation käsitettä on kuvattu arkikieleen hiipuneeksi kielikuvaksi, joka ei todellisuudessa kerro kenen tai minkä hyödyksi se on luotu. Sen jopa kritisoidaan jättävän huomioitta yksilöiden erilaisuus oppijoina, tarkastellessa oppimista vain organisaationäkökulmasta. Tällöin vaarana on, että jatkuvan oppimisen edistämiseen osallistuvat vain ne yksilöt, joiden kapasiteetti riittää edistämään nopeasti organisaation kilpailukykyä ja

tuottavuutta muiden jäädessä taka-alalle. (Fenwick 1996.) Mukauttaessamme oppivan organisaation teoriaa käytäntöön, nouseekin mielestäni tärkeäksi huomionarvoiseksi asiaksi oppivan yksilön ja oppivan yhteisön välisen rajapinnan löytäminen. Organisaatio toimii yhtä tehokkaasti kuin sen ”heikoin” lenkki, siksi kaikki yksilöt on huomioitava ja jokaisen oppimista tuettava. Tässä tutkielmassa oppiva organisaatio nähdään ihannetilana, tavoitteena, jonne pääsemme kun panostamme yksilöihin ja avoimen yhteistyön edistämiseen. Näin ollen oppiva organisaatio tarkoittaa minulle ennen muuta *oppimista organisaatiossa*, ja sitä kautta syntyneen jaetun asiantuntijuuden valjastamista organisaation hyväksi. Tällöin työyhteisöstä kehittyy hyvinvoiva ja menestyksekkäs oppiva organisaatio.

6. TUTKIMUSASETELMA

6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielmassa tarkastelen jaetun asiantuntijuuden haasteiden ilmenemistä organisaatiossa tiedon luomisen tilojen (fyysiset, mentaaliset, sosiaaliset, virtuaaliset tilat) näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1.) Millaisia ovat tiedon luomisen tilat ja käytännöt tutkittavassa organisaatiossa?

- Millaisia ovat fyysiset, sosiaaliset, mentaaliset ja virtuaaliset tilat sekä niihin liittyvät käytännöt?
- Millaista organisaatiokulttuuria käytännöt ja tilat heijastavat?

2.) Miten jaettu asiantuntijuus toteutuu edellä mainituissa tiloissa?

- Millaiset ovat asiantuntijuuden jakamisen *haasteet* kyseessä olevassa organisaatiossa?

6.2 Tutkimusote

Tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytän aineistonkeruumenetelminä havainnointia ja teemahaastattelua. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että siinä tarkastellaan valittua tutkimusongelmaa syvällisesti ja moniulotteisesti ilmiötä problematisoiden (Alasuutari 1999, 83; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157). Laadullinen tutkimus ihmistieteissä vastaa aina mitä- kysymyksen lisäksi myös miksi- kysymykseen. Sen avulla pyritään selittämään jokin mysteeri ja menemään näkyvien ilmisälttöjen taakse. Laadullinen tutkimus pyrkii paljastamaan tosiasioita, ei niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Alasuutari 1999, 216; Lichtman 2006, 50-52; Hirsjärvi ym. 2009, 157.) Kaikki nämä laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet näkyvät myös tässä tutkimuksessa ja ne tulevat selkeimmin ilmi tulososiossa luvussa 7.

Tutkielma on tapaustutkimus, jonka olen toteuttanut etnografisella otteella. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, mutta tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään oleellisesti erilailla kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa

tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö, mutta laadullisessa tapaustutkimuksessa kohde on tapahtumakulku tai ilmiö. Tässä tutkielmassa tapaus on *jaetun asiantuntijuuden haasteiden tarkastelu markkinointialan organisaatiossa*. Jaetun asiantuntijuuden haasteita tarkastelen tiedon luomisen tilojen näkökulmasta. Tapaustutkimukseen liittyy olennaisesti perusteellisuus ja tarkkapiirteinen kuvaus, jolla viitataan tutkittavan ilmiön syvälliseen ja tarkkaan tutkimukseen. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto menetelmä-, teoria- tai aineistotriangulaatiota hyödyntäen, jotta ilmiötä voidaan selvittää mahdollisimman moniulotteisesti. Tapaustutkimukseen olennaisesti liittyviä piirteitä on kuvattu alla. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-11.)

Tapaustutkimukseen kuuluu:

- holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta
- kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin
- useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö
- aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen
- tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys (Laine ym. 2007, 10)

Tutkielmassa käytän tiedonkeruumenetelmien triangulaatiota. Triangulaatiota on pidetty tapaustutkimuksen vastauksena monimutkaisuuteen ja sen mielekkääseen hallintaan. Menetelmien ja aineistojen monipuolisuudella on suuri merkitys myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Triangulaatioon liittyy olennaisesti ajatus siitä, että eri tutkimus- ja menetelmätapoja käyttäen voidaan toisen menetelmän heikkoudet korvata toisen vahvuuksilla. Tämä mahdollistaa sen, että ilmiöstä saadaan selville kaikki oleellinen. (Laine ym. 2007, 23-25.) Alasuutarin (1999) mielestä yhden metodisen ratkaisun kautta saavutettu aineisto ei usein riitä syvälliseen, problematisoivaan ja moniulotteiseen analyysiin. Hänen mielestään useita metodisia ratkaisuja sisältävä tutkielma saavuttaa paremmin laadullisen tutkimuksen perimmäisyyden eli tutkittavan asian monipuolisen tarkastelun. Erilaisia tiedonkeruumuotoja käyttäen on tapausta mahdollista tarkastella eri näkökulmista; tässä tutkimuksessa havainnointi avaa tutkittavaa asiaa eri näkökulmasta kuin haastattelututkimus. Eri metodologiset ratkaisut toimivat hedelmällisinä näytteinä tutkimuskohteesta, jotka yhdessä muodostavat jotain olennaisesti enemmän. (Alasuutari 1999, 84-88.)

Olen toteuttanut tutkimuksen etnografisella otteella. Etnografiaa pidetään sateenvarjokäsitteenä ja sitä on määritelty monin tavoin. Keskeistä etnografiassa on tutkijan merkityksellisen roolin tunnistaminen. (Lappalainen 2007, 9; Rantala 2007, 127-128.) Lisäksi etnografiaan kuuluu kenttätö, aineistojen ja menetelmien monipuolisuus sekä havainnoinnin ja kokemuksen keskeinen merkitys tutkimusprosessissa (Lappalainen 2007, 11-12). Etnografia nähdään myös mitä suuremmissa määrin kulttuurin tutkimuksena (Vuorinen 2005, 64). Etnografinen ote näkyikin tutkimuksessa erityisesti tiedonkeruumenetelmien triangulaationa ja kiinnostuksena organisaation kulttuuria kohtaan. Lisäksi se, että tutkielmassa tunnustetaan tutkijan keskeinen rooli tutkimuksen teossa, heijastaa etnografista otetta. Tutkielmaa ohjaa ajatus siitä, että tutkija tutkii tapausta aina omasta, subjektiivisesta kokemusmaailmasta käsin. Täysin objektiivinen tutkimus on mahdottomuus, koska kaikki ihmiset näkevät maailman eri tavalla. (Lappalainen 2007, 9-12; Rantala 2007, 127-128; Vuorinen 2005, 64.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvot muovaavat sitä, miten tutkittuja ilmiöitä pyritään ymmärtämään. Tämän vuoksi tutkija ei milloinkaan voi sanoutua irti arvolähtökohdista. (Hirsjärvi ym. 2009, 157.)

6.3 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on markkinointialan organisaatio, joka muodostuu kahdesta eri työyhteisöstä. Anonymiteetin säilyttämiseksi käytän työyhteisöistä nimitystä A ja B. Tampereella toimiva työyhteisö A keskittyy markkinointisuunnitteluun, graafiseen suunnitteluun ja sisällöntuotantoon. Helsingissä toimiva työyhteisö B keskittyy myyminenäistämisen liiketoimintaan. A työllisti aineiston keruun aikana kahdeksan ja B kolme vakituista työntekijää. Tarkempi esittely organisaatiosta löytyy luvusta 1.3.

Tutkimusta varten suoritin yhden työviikon mittaiset havainnointijaksot molemmissa työyhteisöissä. Lisäksi haastattelin kymmenen tutkittavaa. Ennen tutkielman aloitusta, kysyin kaikilta tutkittavilta henkilökohtaisesti halukkuudesta osallistua tutkimukseen, johon he vastasivat myöntävästi. Havainnoinnit sijoituivat ajankohtaan, jolloin suurin osa tutkittavista oli työpaikalla (poislukien sairastumiset) ja jolloin työtilanne oli mahdollisimman ”normaali”. Tampereella havainnointijakso ajoittui joulukuulle 2010 ja Helsingissä tammikuulle 2011. Ajankohdat sovin yhdessä henkilöstön kanssa.

Havainnoinnin jälkeen suoritin helmi-toukokuun 2011 aikana haastattelututkimuksen, johon osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluun halusi osallistua kymmenen henkilöä, joista seitsemän kuului työyhteisö A:han ja kolme työyhteisö B:hen. Nämä tutkittavat olivat eri alan asiantuntijoita ja edustivat niin työntekijöitä kuin esimiehiä. Haastatteluajankohdat sovittiin jokaisen tutkittavan kanssa erikseen. Haastattelutilana toimi työyhteisö A:n tutkittaville heidän liiketilan neuvotteluhuone, joka on rauhallinen ja äänieristetty huone erillään työpisteistä. Koska Helsingin toimistossa ei ollut käytössä erillisiä huoneita, porrastin haastattelut niin, että työpaikalla oli läsnä minun lisäksi vain tutkittava. Lähes kaikki haastatellut kertoivat haastattelun jälkeen kokeneensa haastattelun merkitykselliseksi ja erityisen tärkeäksi sekä toivoivat tutkimuksen kantavan hedelmää uusien työtapojen muodossa. Muutama kuvasi haastattelutilannetta jopa terapeuttiseksi, jossa ”sai purkaa rehellisesti sydäntään ilman tuomitsemista”. Nämä kommentit osoittavat tutkittavien olleen motivoituneita osallistumaan tutkimukseen. Tutkittavien paneutuminen tutkimukseen ja sen kokeminen mielekkäänä onkin merkityksellistä tutkimustulosten ja luotettavuuden kannalta (ks. Alasuutari 1994, 122-136).

6.4 Tiedonkeruumenetelmät

Etnografiseen tutkimukseen ja tapaustutkimukseen kuuluu olennaisesti menetelmien monipuolisuus (Laine ym. 2007, 23-25; Vuorinen 2005, 63). Tässä tutkielmassa käytän tiedonkeruumenetelminä osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua. Seuraavassa kuvaan havainnoinnin ja haastattelun erityispiirteitä suhteuttaen niitä tutkimukseen.

6.4.1 Havainnointi

Tutkimusmenetelmänä havainnointi kuuluu vahvasti etnografiseen tutkimusotteeseen. Havainnoinnin aikana tutkija astuu tutkittavien maailmaan ja niihin sosiaalisiin rakenteisiin, joita ympäristössä vallitsee. (Tolonen & Palmu 2007, 89.) Havainnoinnissa on pelkistetyksi kyse siitä, että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta tehden samalla muistiinpanoja. Se mahdollistaa tutkijalle pääsyn yhteisön sisälle ja mahdollisuuden tarkkailla tutkittavia luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi on hyvä keino saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden käyttäytymisestä ja organisaation toiminnasta. Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla saadaan selville, mitä ihmiset oikeasti tekevät eikä sitä, mitä he ajattelevat tekevänsä.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 199.) Havainnointi mahdollistaa usein haastattelua tai kyselytutkimusta laajemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä (Patton 2002, 262).

Toteutin havainnointijaksot osallistuvana havainnointina ennen teemahaastatteluiden suorittamista. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista, jossa tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön tai passiivista, jossa tutkija ei vaikuta tilanteiden kulkuun (Anttila 1996, 218-224). Itse toteutin havainnoinnin passiivisena havainnointina. Pysin olemaan mahdollisimman huomaamaton enkä puuttunut tilanteisiin. Tiedostin kuitenkin, että täysin ulkopuolinen tutkija ei voi koskaan olla, sillä tutkijan läsnäolo on kaikkien tiedossa (Anttila 1996, 218-224). Niinpä tutkijan mukana olo kentällä on aina osallistumista johonkin, vain tutkijan osallistumisaste vaihtelee (Lappalainen 2007, 113-114).

Osallistuvassa havainnoinnissa tyypillistä on, että tutkija tarkkailee ensin tilannetta kokonaisvaltaisesti ja pääsee vähitellen sisälle yksityiskohtiin (Anttila 1996, 218-224). Havainnoinnin aikana huomasin, että ensimmäinen havainnointipäivä kului muodostaessa kokonaiskuvaa organisaatiokulttuurista. Myös tutkittavat olivat ensimmäisen päivän ajan varautuneita minun suhteen, joka näkyi muun muassa siinä, että he lähestyivät minua päivän aikana muutamaan otteeseen kysellen tutkimuksesta ja kommentoiden rooliani *”työyhteisön tarkkailijana”*. Pääsin kuitenkin nopeasta sinuiksi tutkittavien kanssa, sillä jo toisesta havainnointipäivästä lähtien tutkittavat toimivat huomattavasti vapautuneimmin, joka helpotti työtäni. Pystyin suuntaamaan huomion merkityksellisiin yksityiskohtiin, ja näkemään todellisen työn arjen kun koin, ettei minun läsnäoloni haitannut tutkittavia. Ero oli selkeä ensimmäiseen päivään verrattuna; kukaan tutkittavista ei kysellyt tai kommentoinut toimintaani, lisäksi kaikki vaikuttivat rennoilta ja juttelivat vapautuneesti keskenään. Päivän päätteeksi muutama tutkittava tuli kertomaan minulle, ettei ollut edes huomannut minua päivän aikana. Olennaista havainnoinnissa onkin, että tutkittavat tottuvat tutkijaan siinä määrin, ettei hänen läsnäolonsa tunnu kiusalliselta (Anttila 1996, 218-224).

Havainnointi on subjektiivista ja valikoivaa toimintaa. Eri ihmiset kiinnittävät huomion eri asioihin ja myös ennako-oletukset suuntaavat huomioita. Havainnointitilanteessa tapahtuva havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdotonta, sillä muuten havaintomäärä on rajaton, joka tekee tarkoituksenmukaisen aineiston keräämisestä mahdotonta. (Eskola & Suoranta 1998, 102-103.) Olin etukäteen laatinut havainnointirungon varmistaakseni, että

havainnoin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita (Liite 1). Havainnointirungon muodostin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja se vastaa suurelta osin teemahaastattelussa käytettyä haastattelurunkoa. Myös havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatitaso vaikuttavat havaintojen tekemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 102-103). Itse en ole aikaisemmin kerännyt aineistoa havainnoimalla, jonka takia pidin tärkeänä valmistautua siihen hyvin. Ennen havainnointia luin havainnointiin liittyvää kirjallisuutta ja suoritin harjoitteluhavainnointia havainnoiden erilaisia sosiaalisia vuorovaikutustilanteita. Huolellista valmistautumista havainnointiin pidetäänkin tärkeänä onnistuneen havainnoinnin takaamiseksi (Aarnos 2001, 146).

Havainnointijaksojen aikana tarkkailin organisaation toimintaa kiinnittäen huomion tiedon luomisen tiloihin kaikkia aisteja hyödyntäen. Adler ja Adler (1994) painottavat, että etnografisessa havainnoinnissa ei ole kyse vain visuaalisesta havainnoinnista vaan etnografi kerää aineistoa kaikilla aisteillaan hyödyntäen erityisesti näkö-, kuulo- ja tuntoaistejaan (Adler & Adler 1994, 378). Kokonaisvaltaisesti havainnoidessani koin saavani paljon moniulotteista aineistoa, jonka kirjasin ylös kenttämuistiinpanoihin. Kenttämuistiinpanot koostuivat ympäristön, ihmisten ja tapahtumien kuvauksista ja sisällytin siihen paljon suoria lainauksia ja kommentteja puhutuista sisällöistä Merriamin (1988, 96-98) ohjeiden mukaisesti. Olin havainnointijaksojen aikana myös neljässä palaverissa, jotka kirjoitin sanasta sanaan ylös. Omat huomiot ja tulkinnat kirjoitin selvästi erilleen tehdyistä havainnoista. Näin pyrin pitämään omat tulkintani erillään ”puhtaista” havainnoista, joka onkin Hirsjärven ym. (2000, 204) mukaan tärkeää. Kenttämuistiinpanojen ja oman reflektoinnin lisäksi hyödynsin valokuvaamista aineiston keruussa. Otin merkityksellisistä tilanteista kuvia lähinnä itseäni varten, jotta minun olisi helpompi palata kyseiseen tilanteeseen aineistoa analysoidessa. Kuvista välittyvät nonverbaaliset eleet ja ilmeet paljastivat paljon asioita, mitä en olisi saanut selville vain kuuntelemalla tutkittavia. Hyvä havainnointi kohdistuukin aina verbaalisten ilmaisun lisäksi tutkittavien eleisiin, ilmeisiin, asentoihin ja liikehdintään. Toisaalta on myös varottava liioittelemasta tai tulkitsemasta väärin ei-kielellisiä viestejä, sillä ne voivat muuntaa tulkintaa väärään suuntaan. (Anttila 1996, 218-224.)

6.4.2 Teemahaastattelu

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Haastattelu on aina ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kasvokkaisessa ja kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 199). Haastattelutilanteessa on siten aina läsnä vuorovaikutustilanteen lainalaisuudet, kuten eleet, ilmeet, liikkeet ja sanat. Haastattelu vaatii tiettyjä sosiaalisia taitoja sujuakseen hyvin. Tutkijalta edellytetään sensitiivisyyttä ja mukautumiskykyä. Samanlainen käyttäytyminen ei usein toimi kaikkien haastateltavien kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 68-69, 128-134.) Tutkijan on osattava motivoida haastateltavia, toimia keskustelun ohjaajana ja suunnata sitä tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 68-69, 128-134; Ruusuvuori & Tiittula 2005b, 23). Vaikka tutkimushaastattelu vaikuttaa niin sanotulta ”normaalilta” keskustelutilanteelta, eroaa se arkipäivän keskusteluista roolien suhteen; haastattelija on tietämätön ja tieto on haastateltavalla, josta tutkija yrittää päästä selville (Ruusuvuori & Tiittula 2005b, 22–23). Haastattelutilanteessa on aina läsnä valtasuhteet ja hierarkiat, joita ei voi sivuuttaa (Alasuutari 1999, 146-147).

Haastattelulla on tietty päämäärä, jota kohden siinä edetään. Haastattelua ohjaa aina haastattelijan tarve saada tietoa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005b, 23.) Teemahaastattelussa tietoa pyritään saamaan tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä etenemällä haastattelutilanteessa tiettyjen, ennalta määrättyjen teemojen kautta. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta, joten se edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa oikein. Teemat eivät ole yksityiskohtaisia kysymysluetteloita vaan lähinnä aihekokonaisuuksia, joiden mukaan haastattelussa edetään. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 40–41; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Haastattelukysymykset kohdistuvat haastattelutilanteessa teema-alueisiin, joten teemat toimivat myös haastattelijan muistilistana (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41).

Tässä tutkielmassa haastattelu- ja keskusteluteemoja oli neljä, jotka jakaantuivat alateemoihin (liite 2). Lisäksi pyysin tutkittavia kuvaamaan työyhteisöään kolmella sanalla, miten he kokevat työyhteisönsä nyt ja millaisena he haluaisivat nähdä työyhteisönsä projektin päätteeksi (ns. ideaalikuvaus). Haastatteluteemat syntyivät kirjallisuuteen paneutumisen ja havainnointijaksojen pohjalta. Erityisesti havainnointijaksot suuntasivat vahvasti haastatteluteemoja, sillä jaksojen aikana havaitsin monia asioita, joihin mielestäni oli oleellista palata haastatteluissa. Haastattelut toivatkin havaintoihin syvempää ymmärrystä ja uusia

näkökulmia. Näin pystyin muodostamaan syy-seuraussuhteita ja näkemään kokonaisuuksia. Havainnointi toimi merkityksellisenä kehyksenä haastatteluille ja toisaalta hyvänä peilinä itselleni: pystyin koko tutkimusmatkan ajan peilaamaan omia havainnointijakson tulkintojani ja tutkittavien asioille antamia merkityksiä. Näin havainnointi- ja haastatteluteemat kietoutuivat vahvasti yhteen.

Vaikka teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, ne saattavat painottua eri haastattelutilanteissa eri tavalla. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään käymään läpi kaikkien tutkittavien kanssa. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä keskustella kaikista asioista samassa laajuudessa. Se, mihin teemaan kukin tutkittava keskittyy eniten riippuu hänen elämäntilanteestaan ja halustaan kertoa asiasta. Siksi teemahaastattelun tarkkapiirteistä kulkua on mahdoton ennustaa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.)

Haastattelukokemukset tutkittavien kanssa vastaavat edellä esiteltyjä haastattelun teoreettisia lainalaisuuksia. Haastatteluissa teemat painottuvat eri tavalla; toisten tutkittavien kanssa keskustelua syntyi toisista teemoista toisia enemmän. Lisäksi haastattelut etenivät vapaassa järjestyksessä, mutta pidin kuitenkin huolen siitä, että kaikki teemat tuli käsiteltyä kaikkien tutkittavien kanssa. Havaitsin, että onnistunut haastattelu vaatii tutkijalta äärimmäistä sensitiivisyyttä; omaa toimintaa pitää mukauttaa haastateltavasta riippuen. Tärkeintä oli kuitenkin aito läsnäolo. Ihmiset avautuvat kun heille viestittää olevansa läsnä juuri tässä tilanteessa juuri häntä varten ja on aidosti kiinnostunut hänen näkemyksistään ja ajatuksistaan. Pienillä asioilla, kuten katsekontaktilla, pään asennoilla, hyväksyvällä ilmeellä ja rauhallisuudella, on suuri vaikutus. Jokainen haastattelutilanne todellakin on aina ainutlaatuinen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 68-69, 128-134; Hirsjärvi ym. 2009, 199).

6.5 Aineiston analyysi

Käytin tutkimuksen haastattelu- ja havainnointiaineiston analysointiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään selkeään muotoon, ja tavoitteena on luoda hajanaisesta aineistosta hajottamisen ja käsitteellistämisen kautta looginen kokonaisuus. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–116). Tässä tutkimuksessa suoritin sisällönanalyysin teoriasidonnaisesti, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkökset teoriaan ovat havaittavissa. Tyypillistä teoriasidonnaiselle analyysitavalle on, että tutkimustuloksille etsitään tukea tai vahvistusta teoreettisesta viitekehyksestä (Eskola 2007, 162). Tässä tutkimuksessa tämä näkyy selvemmin tulososiossa luvussa 7 empiirisen aineiston ja teorian vuoropuheluna.

Havainnointijaksot ja teemahaastattelut tuottivat suuren määrän erilaista aineistoa. Kahden viikon havainnointijaksojen aikana minulle kertyi paljon valokuvia, useita kymmeniä sivuja muistiinpanoja sekä muutamia sivuja omaa reflektointia havainnointipäivän herättämistä kokemuksista. Litteroidut teemahaastattelut tuottivat yli 130 sivua tekstiä lyhimpien haastatteluiden ollessa yhdeksän liuskan mittaisia ja pisimpien 15 liuskan mittaisia. Analyysityötä aloittaessani minulla oli siis satoja sivuja tekstiä ja lukuisia valokuvia kädessäni. Suuren aineiston analyysissa on aina vaaransa, että analyysityö jää puolitiehen ja se tuottaa vain sirpaleista tietoa (Eskola & Suoranta 1998). Pyrin aktiivisesti välttämään tätä varaamalla reilusti aikaa analyysityöhön ja paneutumalla aineistoon syvällisesti. Vaikka aineiston runsaudesta johtuva analyysityö on aikaavievää ja haastavaa, on se myös mielenkiintoista ja antoisaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135).

Aloitin havainnointi- ja haastatteluaineiston analyysityön aineiston järjestämisestä. Tarkastelin ensiksi kahden työyhteisön aineistoja toisistaan erillään. Aloitin havainnointiaineiston analyysistä ja siirryin sen jälkeen haastatteluaineiston analyysiin. Kun olin analysoinut molemmat aineistot, siirryin toisesta työyhteisöstä kerätyn aineiston analysointiin. Kun

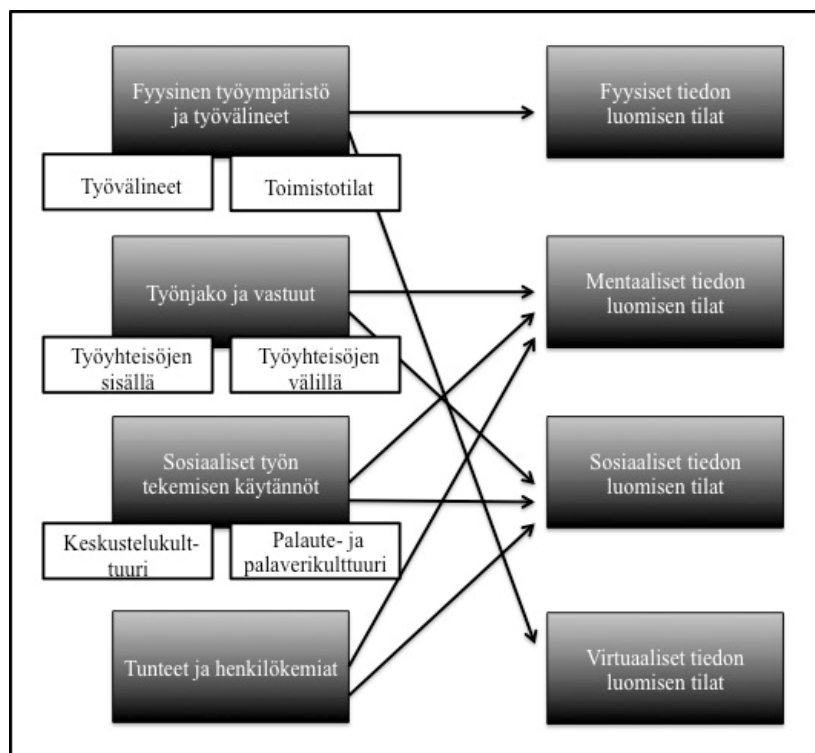
molempien työyhteisöjen aineistot oli analysoitu, pyrin suhteuttamaan niitä toisiinsa ja käymään aktiivista vuoropuhelua toistensa kanssa.

Havainnointiaineiston analyysi alkoi jo havainnointiprosessin aikana ja jatkui kotona kun kirjoitin omia pohdintoja ja muistiinpanoja havainnointipäivän herättämistä tunteista. Päivittäisten pienimuotoisten analyysien pohjalta kokosin kaikki havainnot yhteen havainnointijakson päätyttyä. Sen jälkeen lähdin luokittelemaan aineistoa tarkemmin ja tiivistämään sitä (ks. Eskola & Suoranta 1998). Karsin havaintoluokittelujen ulkopuolelle epäolennaisia ja asiaankuulumattomia havaintoja, jotka eivät olleet merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Näin pyrin välttämään Eskolan & Suorannan (1998) varoittaman sirpaletiedon kerääntymistä (Eskola & Suoranta 1998). Paneuduin havainnointiaineistoon useita kertoja luokitellen sitä aina vaan tarkemmin ja syvällisemmin. Välillä otin tietoisesti etäisyyttä aineistoon ja keskityin teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun. Aineiston jäsenitys sai lopullisen muotonsa vasta useiden analysointivaiheiden jälkeen.

Haastatteluaineiston analyysi eteni samoin periaattein kuin havainnointiaineiston analyysi. Teemahaastattelun etuna on, että sen teemat ovat jo eräänlaisia aineiston jäsennyksiä, jonka johdosta teemahaastattelurunko on aineiston koodaamisen hyvä apuväline. Aineistosta pyritään seulomaan haastatteluteemojen avulla sellaisia asioita esille, jotka kertovat taustalla vaikuttavista asioista ja valituista tutkimuksen näkökulmista. Oleellista on löytää aiheet, jotka ovat tutkimusongelmien kannalta olennaisia. (Eskola & Suoranta 1998, 151–176.) Lähdin lukemaan litteroituja haastatteluja teemoittain haastattelussa käytetyn teemarungon mukaisesti. Alleviivasin ja väritin sekä tein taulukoita ja tiivistyksiä aineistosta. Varsin pian huomasin, että haastatteluteemat olivat riittämättömiä tavoittamaan aineiston syvällisyyden ja aloin muodostaa uusia teemoja aineiston perusteella. Analyysin pohjalta syntyneitä teemoja ja alateemoja kuvaan tarkemmin luvussa 7.

7. ASIAANTUNTIJUUDEN JAKAMISEN HAASTEET

Seuraavaksi tarkastelen jaetun asiantuntijuuden haasteita tapauskohteessa tiedon luomisen tilojen näkökulmasta. Kuvaan haasteita analyysin tuloksena syntyneen jäsennyksen kautta. Havainnointi- ja haastatteluaineiston analyysin tuloksena syntyi neljä teemaa: (1) *fyysinen työympäristö ja työvälineet*, (2) *työnjako ja vastuut*, (3) *sosiaaliset työn tekemisen käytännöt* sekä (4) *tunteet ja henkilökemiat* (liite 3). Teemat ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja menevät osittain päällekkäin tulososiossa. Lisäksi kolme ensimmäistä teemaa jakaantuivat kahteen alateemaan, joka ilmenee kuvioista 6. Tutkimusaineistosta nousseet teemat kuvaavat työyhteisön tiedon luomisen tiloissa ilmeneviä haasteita tietämyksen jakamiselle. Teema 1 (fyysinen työympäristö ja työvälineet) liittyy fyysisiin ja virtuaalisiin tiedon luomisen tiloihin ja teemat 2-4 (työnjako ja vastuut, sosiaaliset työn tekemisen käytännöt sekä tunteet ja henkilökemiat) liittyvät sosiaalisiin ja mentaalisiin tiedon luomisen tiloihin. Teemojen ja alateemojen suhdetta tiedon luomisen tiloihin on kuvattu kuviossa 6. Yhdessä teemat kertovat kyseisen työyhteisön työkuulttuurista ja jaetun asiantuntijuuden tiellä olevista haasteista, joita seuraavaksi käsittelen kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 6. Analyysin pohjalta syntyneiden teemojen ja alateemojen kiinnittyminen tiedon luomisen tiloihin.

Analyysiosiossa tuon esille otteita haastatteluista ja kuvauksia havainnointijaksoista suhteuttaen niitä teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tulososiossa esitettävät lainaukset on nimetty juoksevin tunnistein niin, että Tampereella toimivan työyhteisö A:n tutkittavat on nimetty tunnistein A1-A7 ja Helsingissä toimivan työyhteisö B:n tutkittavat on nimetty tunnistein B1-B3. Havainnointipäiväkirjan otteet on merkitty seuravalla tavalla: merkintä ”A” viittaa työyhteisö A:stä, ja merkintä ”B” työyhteisö B:stä tehtyihin havaintoihin. Käytän nimitystä ”työyhteisö” kuvaamaan työyhteisö A:ta ja B:tä erikseen ja nimitystä ”organisaatio” kuvaamaan koko organisaatiota.

7.1 Fyysinen työympäristö ja työvälineet jaetun asiantuntijuuden haasteena

7.1.1 Toimistotilat

Työympäristöllä on todettu olevan merkittävä rooli työn mielekkyyden kokemiseen. Fyysinen työympäristö ohjaa ihmisten toimintaa ja vaikuttaa työmotivaatioon. Sotkuiset, sekavat ja ahtaavat työtilat aiheuttavat turhautuneisuutta ja tyytymättömyyttä. Viihtyisät, siistit ja avarat tilat kannustavat työniloon ja lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla. (Hernes 2004, 86-90.) Kaikki tutkittavat kokivat fyysisen työympäristön merkitykselliseksi työssä viihtymisen kannalta. Työssä viihtymisen koettiin puolestaan vaikuttavan ratkaisevasti osaamisen ja tietämyksen jakamiseen. Näin ollen fyysiselle työympäristölle annettiin suuri merkitys jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta.

Molemmissa työyhteisöissä työskenneltiin avokonttoreissa. Työyhteisö A:ssa kaikki tutkittavat yhtä esimiestä lukuunottamatta työskentelivät avotoimistossa, jossa jokaisella oli oma työpisteensä. Esimiehellä oli oma työhuone muista erillään. Lisäksi toimistosta löytyi neuvotteluhuone, keittiö- ja hygieniatilat sekä eteinen, jota käytettiin toisinaan myös työn tekemiseen. Työyhteisö B koostui yksinomaan avokonttorista, josta osa oli erotettu keittiölle ja hygieniatiloille ja osa työtiloille. Kaikki tutkittavat toimivat samassa tilassa.

Havainnoinnin aikana havaitsin työyhteisöjen ja tutkittavien välillä eroavaisuuksia toimistokäyttäytymisessä ja suhtautumisessa toimistotiloihin. Työyhteisö B:n tutkittavat viihtyivät toimistossa, jossa työtilat olivat siistit ja joka oli sisustettu kodikkaasti. Heillä oli

mahdollisuus työskennellä myös muualla kuin oman työpisteen ääressä ja tätä mahdollisuutta käytettiin paljon hyväksi. Tutkittavat viettivät aikaa sohvalla, keittiön pöydän ääressä tai vastakkain työpisteillään. Työyhteisö A:ssa tutkittavat tekivät töitä lähes poikkeuksetta omalla työpisteellä. Toimistotilat olivat yleisesti ottaen epäjärjestyksessä ja erityisesti keittiön sekavuus aiheutti usein turhautuneisuutta. Havainnointijakson aikana lounastauot jätettiin muutaman kerran pitämättä, koska keittiössä ei viihdytty sen epäsiisteyden takia. Havainnointijakson aikana ei myöskään pidetty yhtään yhteistä kahvi- tai lounastaukoa vaan tutkittavat pitivät taukonsa omalla työpisteellä töiden lomassa tai kävivät muualla itsekseen syömässä. Jännitteitä työyhteisöön toi myös se, ettei työvälineille ollut määritelty paikkoja vaan niitä jouduttiin usein etsimään.

”Keittiön sekavuus näyttää aiheuttavan selkeitä jännitteitä työyhteisöön. Pääsääntöisesti kaksi ihmistä huolehtii keittiön siisteydestä. Tämä näkyi mm. seuraavassa tilanteessa: tutkittava tulee työpaikalle iltapäivällä ja menee ensiksi keittiöön. Vähän ajan päästä hän tulee avokonttoriin ja kysyy muilta ”kuinka vaikeaa on viedä roskat pihalle tai laittaa oma kuppi astianpesukoneeseen”. Kukaan ei vastaa. Hän menee takaisin siivoamaan keittiötä turhautuneena. Tapahtui myös seuraavaa: Tutkittava on lähdössä kahvitauolle keittiöön, mutta kääntyykiin keittiön ovelta takaisin ja tulee omalle paikalleen. Toinen tutkittava kysyy, miksi hän ei mennytäkään kahvitauolle, johon tutkittava vastaa ärsyyntyneenä: ”menin mä ja tulin jo takas. Ei tuolla mahu es istumaan. Jääkööt pitämättä.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Tutkittava on etsinyt kynää viidentoista minuutin ajan tuloksetta. Nyt näyttää pinna kiristyvän. Hän tokaisee minulle: ”ja vielä ihmetellään miksei pidetä taukoja yhdessä ja jutella, no kun kaikki pienikin ylimääräinen aika menee tällaseen”. (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Tutkittavat ovat tehneet havainnointijakson aikana töitä työpisteillä, sohvalla ja keittiön pöydän ääressä. He pitävät aina kahvitauot yhtä aikaa ja juttelevat taukojen lomassa niitä näitä, yleensä työasioita. Välillä toinen menee hetkeksi torkahtamaan sohvalle, koska on kipeä. Hänen herättyään toinen tuo hänelle kuumaa juotavaa.” (ote havainnointipäiväkirjasta, B)

Työyhteisö A:n tutkittavat kokivat fyysisen työympäristön toimivan ”ihan ok”, mutta löysivät myös puutteita, jotka häiritsivät työntekoa ja vaikeuttivat tiedon jakamista. Suurin osa heistä kuvasi, että työtiloihin panostaminen on jäänyt kesken. Toimistoa ei koettu kovin viihtyisäksi, vaikka sen kuvattiin ”ajavan asiansa”. Toimistotiloja luonnehdittiin yleisimmin neutraaleiksi, ankeiksi ja mitään sanomattomiksi. Erityisesti työergonomiassa koettiin olevan paljon parannettavaa. Työyhteisö A:n tutkittavat toivoivat parempia työtuoleja ja muita työpisteen ergonomisuutta parantavia ratkaisuja. Suurimmat työntekoon negatiivisesti vaikuttavat tekijät

fyysisessä työympäristössä paikantuivat kuitenkin keittiöön ja keittiön siisteydestä huolehtimiseen. Myös avokonttoriin suhtauduttiin ristiriitaisesti.

Kaikki työyhteisö A:n tutkittavat kertoivat keittiön siivouksen epätasaisesta jakaantumisesta. Nämä epäkohdat vaikuttivat kahdella eri tavalla työntekemiseen ja tiedon jakamiseen. Keittiön sekaisuuden ja siivoustöiden epätasaisen jakaantumisen koettiin vaikuttavan ihmisten mielialoihin negatiivisesti. Haastateltavat, joille keittiön siisteyden ylläpito oli yksinomaan jäänyt, kokivat sen turhauttavana ja väsyttävänä. Myös muut kokivat tämän epäreiluna ja suurin osa tunsu siitä syyllisyyttä, vaikkeivat olleet aktiivisesti muuttaneet toimintatapojaan. Kaikki työyhteisö A:n tutkittavat painottivat, että jokaisen olisi otettava vastuuta yhteisten tilojen siisteydestä.

”Tuntuu, et tääl on joka paikka aina vähän sekaisin. Erityisesti keittiö. Yks, toisinaan kaks ihmistä vastaa kokonaan siitä ja muut ei voi viedä oma-aloitteisesti edes roskapusseja pois. Se aiheuttaa älyttömästi turhautuneisuutta ja äksyilyä.” (A2)

”Yhteisistä tiloista huolehtiminen on jakaantunut epäsopu suhteisesti. Sit kaikki valittaa niistä puolin ja toisin, eikä se oo kivaa vaan kuormittaa ihan turhaan kaikkia. Jokaisen pitäis ottaa vastuu.” (A3)

Keittiön sekaisuus ja sotkuisuus näytti vaikuttavan myös taukokäyttäytymiseen. Keittiön epäsiisteyden takia siellä ei juuri vietetty kahvi- ja lounastaukoja vaan tauot pidettiin omalla työpisteellä tai työpaikan ulkopuolella. Puolet tutkittavista koki tämän vaikuttavan ratkaisevasti siihen, ettei informaalia ajatusten vaihtoa tapahdu. Tutkittavien näkemyksissä keittiötilojen epäsiisteys heijastui siis negatiivisesti ajatusten ja kokemusten jakamiseen. Kun ei ole vapaamuotoista tilaa, jossa vaihtaa ajatuksia, ei niitä myös vaihdeta hektisen työn teon lomassa. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että omaa osaamista jaetaan erityisesti informaaleissa tilanteissa, kuten kahvi- ja ruokatauoilla ja käytäväkeskusteluissa (Paloniemi 2008, 266-267). Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta face to face –kohtaamiset ovat oleellisia, sillä yli 70% hiljaisesta tiedosta siirtyy yksilöltä toiselle vapaamuotoisissa kohtaamisissa (Nonaka ym. 2001, 16-17).

Fyysiset tilat luovat työyhteisöön oppimis- ja tiedonjakamismahdollisuuksia (Nonaka & Konno 1998, 40), mutta vaihtoehtoisesti ne voivat myös estää tiedonjakamista, kuten työyhteisö A:ssa oli osittain tapahtunut. Jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta on oleellista, että työyhteisöstä löytyy informaaliin ajatustenvaihtoon kannustavia tiloja. Tutkittavat kaipasivat kovasti yhteisiä

kahvihetkiä. Heidän mielestä yhteiset hetket lisääntyisivät jos taukoilana toimiva keittiö saataisiin pidettyä siistinä. Useat tutkittavat toivoivatkin selkeitä työvuorolistoja keittiön siisteydestä huolehtimiseen.

”Se [keittiön epäsiisteys] vaikuttaa niinku siihenkin ettei siellä haluu viettää aikaa. Se ei oo yhtään semmonen johon vois kokoontuu viettää taukoja ja juttelemaan. Se on sääli meidän kaikkien kannalta.” (A6)

”Tarvittais oikeesti joku konkreettinen lista, missä ois vuorot ja mistä näkis kuka on vastuussa milloinkin. Niin se [keittiö] saatais pidettyä siistinä. Mua harmittaa ku me ei pidetä tääl yhteisiä kahvitunteja tai taukoja tai mitään sellasii et kaikki höpöttäis jotain ja oltais yhdes. Niitä tilanteita ei oo, vaikka niistä varmasti tulis hyviä ideoita ja luovaa ajatustenvaihtoa.” (A3)

”Siellä vallitsee kaaos. Ei siel voi hengähtää tai rauhottuu tai puhuu muiden kanssa. Tarvis olla joku sellai selkee juttu et kuka milloinkin [vastaa keittiön siisteydestä]” (A5)

Työyhteisö B:ssä ei koettu vastaavaa epäselkeyttä yhteisten tilojen hoitovastuusta. Toimistotilat keittiö mukaan lukien koettiin toimiviksi ja niistä huolehdittiin yhdessä. B:n tutkittavat kuvasivat toimistoa viihtyisäksi ja kodinomaiseksi paikaksi, jonne on aina mukava tulla. Erilaisia siivouskäytäntöjä voi selittää toimistotilojen kokoero. B:n tutkittavat tekevät työtä huomattavasti pienemmässä tilassa kuin työyhteisö A:n tutkittavat. Järjestys on helpompi ylläpitää pienessä toimistossa, jossa työskentelee vähemmän ihmisiä. B:n tutkittavat pitivät avokonttorista, koska he voivat liikkua tilassa vapaasti ja tehdä töitä eri puolella toimistoa. Tämä liikkumisvapaus koettiin tärkeäksi työssä viihtymisen kannalta. Ylipäättään avokonttorissa työskentely sai kiitosta B:n tutkittavilta, koska se kannustaa keskinäiseen ajatusten vaihtoon.

”Mä teen hirveen erilailla työtä. Välillä istun, välillä seison, välillä oon pöydän ääressä, välillä sohvalla, välillä keittiössä. Parhainta on kuitenkin olla vastakkain toisten kanssa kun voi antaa papereita, kysyä ja jutella. Ajatusten vaihto on hirveen tärkeitä ja tässä se on luonnollista ja lisäksi tulee sellasii spontaaneja taukoja ku ollaan yhdes tilas.” (B2)

”Me ollaan aina nenät vastakkain vaikka ois tilaakin levittäytyä, mut me halutaan olla tossa, siitä on niin hyvä heittää ideoita ja kommentteja, joka on musta tosi tärkeitä.” (B1)

Kaikkien tutkittavien mielestä toisista erillään työskentely estää yleisesti tiedon jakamista ja lähekkäin työskentely edistää ajatusten vaihtoa. Kasvokkaiset, suorat vuorovaikutustilanteet ovatkin tärkeitä tiedon siirtymiselle (Hautamäki 2008, 23-25), josta johtuen avokonttoria voidaan pitää toimivana työskentelymuotona jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Vaikka tutkittavat jakoivat tämän näkemyksen yleisellä tasolla, suhtauduttiin työyhteisö A:ssa avokonttoriin ristiriitaisesti kun kyse oli omasta työyhteisöstä. Jokainen A:n tutkittava koki

avokonttorissa työskentelyn periaatteessa hyväksi, koska siinä ollaan lähellä toisia, mutta kertoivat myös häiriintyvänsä muiden läsnäolosta. Avokonttori oli toimiva yhteistyötä edellyttävissä työtehtävissä, mutta välillä melutaso ja ahtaus häiritsi työntekoa. Myös suunnittelutyö ja asiakkaiden kanssa kommunikointi esimerkiksi puhelimitse oli haastavaa muiden, samassa huoneessa työskentelevien äänenkäytön takia.

”Se on siinä ja siinä mahtuiks sinne [avokonttoriin] oikeesti noin paljon ihmisii mitä siel nyt on. Nyt on vaikee kommunikoida ku pitää aina huutaa muiden yli ja suunnittelutyö on joskus tosi vaikeeta ku on ympärillä melua. - - Toisaalta tää on paljon toimivampi ku se et oltais kaikki eri huoneissa.” (A6)

”Täällä [avokonttorissa] ollaan ku sillit purkissa. Toinen puhuu, toinen ramppaa, ei oo työrauhaa, se on suuri ongelma. Mut en mä omaa huonetta tarvis, melutasoo vaan pitäis saada alennettua eli tila pitäis olla isompi.” (A4)

”Yhteinen työtila on kiva kun saa yhteyden aina muihin. Ennen oltiin eri huoneis, mut kyl tää paremmin toimii. Tosin tila sais olla isompi ni toimis vielä paremmin.” (A3)

”Avokonttori on haastava, mut jos sitä osaa käyttää oikein niin se myös antaa paljon.” (A7)

”Tuntuu, et tehään jossain kopissa jotain hienoja asioita.” (A5)

Työyhteisö A:n tutkittavat kokivat avokonttorin toisaalta edistävän ja toisaalta estävän jaettua asiantuntijuutta. Heidän mukaansa tiedon kulkua lisää kasvokkain oleminen, mutta toisaalta ahtaan ja sekasortoisen tilan koettiin vähentävän innokkuutta ajatusten vaihtoon. Tätä näkemystä ei tullut esille työyhteisö B:ssä vaan siellä kaikki kokivat avokonttorin positiivisena asiana tietämyksen jakamiselle. Molempien työyhteisöjen tutkittavat tosin toivoivat isompia työtiloja, jotta liikkumatilaa olisi enemmän. Erityisesti työyhteisö A:ssa ahtaus häiritsi työntekoa ja isomman avokonttorin koettiin toimivan paremmin jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta, koska siellä pystyisi tarvittaessa olemaan yksin, mutta silti olisi muiden tavoitettavissa. Työtilan merkitys jaetulle asiantuntijuudelle on suuri. Pahimmillaan se estää tiedon jakamisen, parhaimmillaan tukee ajatusten vaihtoon. Yksin työskentelyn on todettu olevan haitallista tietämyksen siirtymiselle (Paloniemi 2008, 268-269), mutta yhtä vahingollista voi toisaalta olla myös yhdessä työskentely ahtaissa ja pienissä tiloissa, jotka aiheuttavat turhautuneisuutta (Hernes 2004, 85-86). Pohdittaessa avokonttorin merkitystä jaetulle asiantuntijuudelle, näyttää siis olevan oleellista kiinnittää huomio toimistotilan suuruuteen ja siisteyteen.

7.1.2 Työvälineet

Organisaatiossa käytettiin paljon erilaisia sähköisiä alustoja ja merkittävä osa keskinäisestä viestinnästä tapahtui niiden kautta. Sosiaaliset tietoverkostot ja sähköiset alustat ovatkin nykyisin kiinteä osa organisaation toimintaa ja niiden käytön oppimista pidetään oleellisena tekijänä työstä selviytymiseksi (Hautamäki 2008, 23-25; Hernes 2004, 119). Molemmissa työyhteisöissä oli käytössä samat työvälineet, mutta eroja käyttötavoissa ja suhtautumisessa niihin ilmeni tutkittavien välillä. Havainnointijaksojen aikana havaitsin sähköisten alustojen hallinnan olevan suorassa yhteydessä työn sujuvuuden kokemiseen. Jos sähköisiä alustoja ei hallittu, se aiheutti turhautuneisuutta ja vaikeutti työntekoa. Organisaatiossa suurin osa tutkittavista koki sähköisten työvälineiden käytön osittain haastavaksi. Työpäivän aikana olikin paljon välineiden käyttöön liittyviä epäselvyyksiä, jotka näyttivät hidastavan työntekoa ja aiheuttavan turhautuneisuutta.

”Tutkittava on ollut neuvomassa toista tutkittavaa erään ohjelman käytössä vartin ajan. Yhtäkkiä kolmas tutkittava kommentoi tilannetta sanomalla: ”voisitteko lopettaa, toi häiritsee. Ja sitä paitsi toi ohjelma on huono tohon, ei sitä tolla kannata tehdä.” Toista äskön auttanut tutkittava vastaa: ”no ei voida, kun tän on pakko oppia tämä ja miten niin toi on muka huono ohjelma? Mä oon tehny sillä jo puol vuotta?”. Kolmas tutkittava pudistaa päätänsä ja selittää hyvin närkästyneesti miksi hänen käyttämä ohjelma on parempi. Toinen vastaa: ”no mikset sä sit oo auttamassa täällä? Oisit voinu kertoa ton puol vuotta sitten”. Kolmas vastaa: ”just joo. no en vaan oo”, ja poistuu paikalta.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Työvälineet aiheuttavat taas mielipide-eroja. Palaverissa muutamat tuovat esille, että kaipaisivat perehdytystä ja tietoa välineiden käytöstä, mutta yksi esimiehistä on eri mieltä ja sanoo painokkaasti, että kouluttaminen on turhaa ja mahdotonta. Kaikkien on opiskeltava käyttämään niitä itse. Ihmiset hiljenevät, siirtävät katseen pöytään, osa pudistelee päätänsä. Yksi tutkittavista rikkoo hiljaisuuden sanomalla sarkastisesti: ”no niin, asia taas kerran käsitelty, tehdään niin, ettei puhuta välineistä enää ikinä mitään.” Kaksi poistuu paikalta. Palaveri päättyy.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Tutkittavat yrittävät ratkaista sähköiseen alustaan liittyvää ongelmaa kahdestaan. Lukuisista yrityksistä huolimatta he eivät onnistu, jolloin soittavat Tampereelle ja kysyvät asiasta. Tampereelta neuvotaan ja ongelma saadaan pois alta. Tutkittavat naureskelevat ja ihmettelevät kuinka he eivät vieläkaan voi osata tätä asiaa.” (ote havainnointipäiväkirjasta, B).

Tutkittavien näkemykset sähköisten välineiden käyttötarkoituksesta jakautuivat organisaatiossa. Näkemyseroja löytyi myös välineiden koetun hyödyllisyyden suhteen, joka näkyi konkreettisesti tavassa käyttää välineitä; toiset käyttivät niitä ahkerasti, toiset eivät. Erityisesti sisäiseen kommunikointiin tarkoitettu työkalu, Presently, jakoi mielipiteitä tutkittavien kesken.

Suurin osa tutkittavista ei tiennyt, mihin tarkoitukseen Presently on tarkoitettu. Kaikki tutkittavat yhtä lukuunottamatta toivatkin esille perehdytyksen puutteen. Tutkittavat, jotka eivät olleet aktiivisia Presentlyn käyttäjiä, kertoivat sen johtuvan siitä, etteivät he tiedä mitä välineeseen tulisi kirjata. Eräs esimiehistä näki kuitenkin perehdyttämisen turhana, koska koki sen poistavan oma-aloitteisuutta.

”Mä tiään et tääl on sellai ajattelu vallalla, että en voi käyttää [sähköisiä alustoja], enkä osaa käyttää enkä varmasti käytä ennen ku mut koulutetaan. Mut hei, ei niitä nyt niin paljoo oo etteikö niitä muka osais tai pystyis käyttämään. Koulutukset on ihan turhia eikä se perehdyttämisen puute oo se todellinen syy miksei niitä käytetä.” (A7)

Se, että tutkittavat käyttivät Presentlyä eri tarkoitukseen ja eri aktiivisuustasolla johti monenlaisiin ongelmiin työyhteisöissä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Presentlyä ahkerasti käyttävät olettivat muidenkin saavan oleellisen informaation sieltä. Tieto ei kuitenkaan usein ollut tavoittanut osaa tutkittavista, koska he eivät osanneet käyttää sitä oikein. Näin ollen tieto ihmisten välillä ei kulkenut. Sähköisillä alustoilla onkin usein kaksisuuntainen luonne: ne mahdollistavat paikasta riippumattoman tehokkaan, vaivattoman ja nopean yhteydenpidon, mutta ne vaativat myös opettelua ja vaivannäköä. Ihmisten on osattava käyttää samaa välinettä samaan tarkoitukseen, jotta sen hyöty saadaan valjastettua organisaation käyttöön. (Hernes 2004, 119-120.) Se, ettei suurin osa tutkittavista osannut käyttää Presentlyä tai tiennyt sen merkitystä, johti tiedonkulun ongelmiin. Tutkittavat toivoivatkin selkeämpiä ja yhdenmukaisia käytäntöjä, jotta pystyvät kommunikoimaan luotettavasti ja ajantasaisesti.

”Presentlyn kokonaisuuden hahmottaminen on jäänyt epäselväks. Käyttäisin kaikkia [sähköisiä alustoja] aivan varmasti enemmän jos pääsisin niistä jyvälle ja tietäisin mitä niillä tehdään, mihin niitä käytetään ja milloin niitä käytetään.” (B2)

”Mä en oikeesti ees tiä onks toi Presently tarkotettu meijän työyhteisön käyttöön vai onks se vaan ton [työyhteisö A:n] juttu.” (B3)

”Ku ollaan otettu uus työkalu käyttöön ni ei oo ollu mitään sellasii perehdytyksiä, jonka koen ongelmana. Kyllä siihen jotenkin pitäis perehdyttää. Edelleen on paljon ihan jopa peruskäyttöön liittyviä ongelmia, mut ei niistä kehtaa puhua ku kaikki kääntyy vaan niin, et se on mun vika, etten mä muka haluu opetella, mutta ei se sitä oo! Mä haluisin, mutta ku en helvetti osaa!” (A3)

Osa tutkittavista koki sisäiseen kommunikointiin tarkoitetun välineen, Presentlyn, vähentävän kasvokkaista vuorovaikutusta; kun asiat kirjataan sähköiseen alustaan, ei tietoa ole tarvetta jakaa enää kasvokkain. Näin ajattelevat tutkittavat kokivat kasvokkaisen vuorovaikutuksen olevan edelleen korvaamattoman arvokasta, jonka johdosta sitä ei saisi unohtaa. Tämä ajatus on

yhtenevä Hautamäen kanssa, jonka mielestä ihmisten kohtaaminen kasvokkain välittää edelleen sellaista informaatiota, jota ei voida välittää lankoja pitkin (Hautamäki 2008, 23-25).

Tutkittavien kertomuksissa Presently sai myös täysin päinvastaisia merkityksiä. Useat kokivat sen edistävän kasvokkaista vuorovaikutusta, koska sinne kirjatut asiat herättävät ihmisissä ajatuksia, jonka johdosta niistä käydään keskustelua. Suurin osa tutkittavista ilmaisi kuitenkin huolensa siitä, ettei tiedä tavoittaako Presentlyyn kirjattu asia koskaan muita suuren viestitulvan takia. Useat sanoivatkin, että Presentlyyn ”hukkuu” paljon tärkeitä asioita, joita ei saisi hävitä. Tämä ongelma paikantui erilaisiin tapoihin käyttää kyseistä välinettä, sillä osa tutkittavista laitto sinne akuuttia ja työtehtävien kannalta merkityksellistä informaatiota, osa käytti sitä vapaamuotoisena jutustelupaikkana. Uskon, että riittävä perehdytys ja yhteiset käytännöt selkeyttäisivät sähköisten alustojen käyttöä ja tehostaisivat näin sähköisesti tapahtuvaa sisäistä kommunikaatiota. Toimiva vuorovaikutus, niin sähköinen kuin kasvokkainen, on avain jaetun asiantuntijuuden syntymiselle (Parviainen 2006, 157-160).

7.2 Työnjako ja vastuut jaetun asiantuntijuuden haasteena

7.2.1 Työnjako ja vastuut työyhteisöjen sisällä

Tutkittavassa organisaatiossa toteutetaan paljon projekteja, jotka edellyttävät työyhteisön sisäistä yhteistyötä ja ajoittain myös Helsingissä ja Tampereella toimivien työyhteisöjen välistä yhteistyötä. Saumaton yhteistyö on siis avainasemassa projektien onnistumiseksi. Organisaatiossa monet jaetun asiantuntijuuden ongelmista paikantuivat erilaisiksi epäselvyyksiksi asiakasprojekteihin liittyvissä käytännöissä. Epäselvyydet vaikeuttivat huomattavasti keskinäistä yhteistyötä ja jaetun asiantuntijuuden muodostamista sekä toivat jännitteitä työyhteisöihin.

Tyypillisiä projektien hallintaan liittyviä haasteita oli tietämättömyys omasta roolista tai tehtävästä asiakasprojektissa. Lisäksi epäselvyys vastuista ja projektin tavoitteista ja päämääristä vaikeutti jaetun asiantuntijuuden syntymistä. Epäselvyydet asiakasprojektiin liittyen hidastivat työntekoa ja toivat ongelmia keskinäisen ymmärryksen saavuttamiselle. Monen ihmisen asiantuntijuutta vaativan projektin suorittamista ei pidetä mahdollisena jos kaikilla ei ole

yhteistä näkemystä projektin lähtökohdista ja päämääristä sekä omasta paikasta projektissa (Hernes 2004, 101-102; Wenger 1998, 72-75). Siksi on oleellista, että jokainen projektiin kuuluva tietää mitä tekee, milloin tekee, miksi tekee ja miten tekee. Vain tietoisuus omasta ja muiden tehtävistä takaa mahdollisuuden jaetun asiantuntijuuden kehittymiselle (Hansson 1999, 320).

Työyhteisöt erosivat toisistaan sisäisen yhteistyön toimivuudessa. Työyhteisö B:ssä oli hiljattain ennen havainnoinnin ja haastatteluiden suorittamista tapahtunut henkilöstöuudistus. Työyhteisöön oli tullut uusi työntekijä, jonka johdosta kaikkien tutkittavien työtehtävät olivat muuttuneet. Henkilöstöuudistuksen jälkeen tutkittavat kuvasivat oman paikan löytämistä haasteellisemmaksi kuin aikaisemmin. Työtehtävien uuden järjestäytymisen myötä työyhteisöön syntyi tilanteita, joissa vastuualueet olivat epäselviä, koska he eivät tienneet toistensa osaamisesta. Tämä kognitiivinen asymmetria teki jaetun asiantuntijuuden muodostumisen työyhteisöön vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Sen tietäminen, mitä kukin työyhteisön jäsen tietää ja mitä ei, onkin jaetun asiantuntijuuden perusedellytys (Parviainen 2006, 177-178). Uusi, muuttunut tilanne työyhteisössä johti oman ja toisten osaamisen analysointiin ja tutkittavat kertoivat hiljalleen oppineensa ymmärtämään toistensa osaamistasoa, jolloin myös keskinäinen yhteistyö helpottui huomattavasti.

Kun henkilöstöuudistuksesta oli kulunut muutama kuukausi, työyhteisö B:n tutkittavat kokivat keskinäisen yhteistyön asiakasprojekteissa toimivan erittäin hyvin. Tutkittavat kertoivat, että jokainen tietää nyt oman paikkansa ja tämän lisäksi on myös selvillä muiden osaamisesta. Tutkittavat kuvasivat rooleja ja vastuualueita selkeiksi. Lisäksi jokainen kertoi tietävänsä, mitä projekteja heillä on käynnissä, mitä projekteja on tulossa ja mitä palautetta on saatu aikaisemmista projekteista. Havainnointijakson aikana havaitsin, että projekteista puhuttiin paljon ja epäselvissä tilanteissa ratkaisua haettiin demokraattisesti toisten mielipiteet yhteen sovittaen. Uskon tällaisen dialogimaisen työkulttuurin edistävän merkittävästi saumatonta yhteistyötä ja edesauttavan siten asiakasprojekteissa onnistumista (ks. Parviainen 2006, 167-174).

”Sillon ku järjestäydyttiin uudelleen, niin tottakai toiminta haki vähän muotoaan kun kaikkien työtehtävät oli hillittömässä murrostilassa, mutta nyt yhteistyö kyl toimii optimaalisesti. Kaikille on aika selvää kuka vastaa mistäkin ja kuka tekee mitäkin projekteissa. Se helpottaa hirveeti työntekoa kun ei mee turhaan säättämiseen enää aikaa.”
(B2)

”Nykyisin tiedetään joo [oma paikka projekteissa]. Tai sit jos on jotain epäselvyyksiä niistä puhutaan, haetaan demokraattisesti mielipiteitä ja keskustellaan kenen on fiksuinta vastata mistäkin. Sitten vastasuudessa tietää heti miten hommat hoituu.” (B3)

Työyhteisö A:ssa sisäinen yhteistyö toimeksiantojen suhteen ei ollut muotoutunut yhtä selkeäksi kuin työyhteisö B:ssä. Havainnointijakson aikana suurimmat erimielisyydet tutkittavien välillä liittyivät nimenomaan projektien hallintaan. Työtehtävät vaihtuivat tiuhaan, uusia tehtäväksiäntoja tuli nopeasti ja briiffit koettiin puutteellisiksi. Hektisyys, työtehtävien nopea muuttuminen ja tiukat aikataulut ovatkin tyypillisiä nykytyöelämässä. Asioiden nopeat muutokset, monitahtinen työ ja jatkuvat päällekkäiset tehtävät kuluttavat ihmisen voimavaroja (Heiskanen 2006, 192-193; Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 22-32). Kiire johtaa usein myös ammatillisen identiteetin epäselkiytymiseen, joka hankaloittaa tehtävien organisoimista (Parviainen 2006, 158-160). Työyhteisö A:ssa oli nähtävissä selvästi Parviaisen kuvailemaa ammatillisen identiteetin epäselkeytymistä. Havainnointijakson aikana huomasin, että tutkittavat eivät usein olleet ymmärtäneet omaa paikkaansa projektissa eivätkä tienneet mitä heiltä odotetaan. Tämä johti tehtävien organisointivaikeuksiin. Monista tutkittavista huokuikin selkeä tyytymättömyys vallitsevia projektikäytäntöjä ja erityisesti projekteissa tapahtuvaa vastuunjakoa kohtaan.

Työyhteisö A:ssa oli nähtävissä laajemminkin organisointivaikeuksia työtehtävien suhteen. Erityisesti töiden siirtyminen ihmiseltä toiselle tuotti hankaluuksia. Havainnointijakson aikana oli useita tilanteita, joissa työtehtävä siirrettiin hoidettavaksi toiselle kiireen takia. Lähes poikkeuksetta tällainen töiden siirto koettiin negatiivisena ja se aiheutti turhautuneisuutta. Erityisen epämiellyttäväksi töiden siirto koettiin jos työtehtävä vain *”lykättiin naaman eteen”* ja perusteluna oli pelkästään oma kiire. Tällöin tehtävän saanut koki, ettei hänen työtehtäviä ja kiirettä pidetty tärkeinä. Tätä kuvastaa yhden tutkittavan kuvaus itsestään *”säiliönä, jolle heitetään työt ilman mitään perusteluja.”*

”Niina sai Kaijalta tehtävän ja huonon ohjeistuksen. Niina kysyi: millä mä saan tän tehtyä jos sä oot 2h palaverissa? Kaija: no, emmä vaan tiiä. Niina: siis sä meinaat, että mä teen tän nyt tunnissa vaikka mä en tiedä tästä mitään enkä tavoita sua kun oot poissa? Kaija: joo, pakko! [hyvin närkästyneellä äänellä ääntä korottaen]. Niina: no kiva [turhautuneena ja vihaisena]. Niina aloittaa työn ja soittaa asiakkaalle varmistaakseen eri asioita. Asiakas on vihainen, koska Kaija oli kysynyt häneltä samat asiat tunti sitten. Niina pahoittelee tätä. Tilanne syntyi, koska Kaija ei ollut kerinnyt briiffaamaan Niinaa ja nyt ei ollut enää tavoitettavissa, josta johtuen asiakas joutui kärsimään sisäisen tiedonkulun toimimattomuudesta. (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Yhden palaverin aikana, kolme eri työtehtävää oli siirretty samalle henkilölle, koska yksi tutkittavista totesi, ettei ehdi niitä tekemään. Tehtävät saanut tutkittava on selkeästi tyytymätön tilanteeseen, koska hänellä on paljon muitakin töitä ja yhtälailla kiire kuin toisella tutkittavalla. Hän ilmoittaa sen, mutta kukaan ei vastaa. Pyörittelee päätä ja kuiskaa toiselle henkilölle: ”ei tää helvetti voi mennä näin.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

Puolet työyhteisö A:n tutkittavista koki, että joidenkin henkilöiden vaikeus hallita omaa ajankäyttöä ja tehtävien organisointia, aiheuttaa suuria ongelmia koko työyhteisölle. Työtehtävien ”päämäärätön pallottelu” yksilöltä toiselle johti laadun heikkenemiseen, sillä kiireen vuoksi tehtävä saatettiin toteuttaa vain ”sinne päin”, kuten eräs haastateltavista ilmaisi. Tällainen toiminta tulehdutti hiljalleen tutkittavien keskinäisiä suhteita lisäten negatiivisia kokemuksia työyhteisössä. On mielenkiintoista analysoida, mistä tällainen toiminta johtui. Ovatko toiset henkilöt ylityöllistettyjä? Onko heille kasaantunut niin paljon töitä, ettei niiden hoitaminen ole yksinkertaisesti mahdollista vai onko kyse vain oman organisointikyvyn puutteesta?

”Tulee isoja ongelmia kun tietyt ihmiset ei pysty kontrolloimaan omia projektejaan ja ilmottaa vaan yhtäkkiä et tää täytyy tehdä nyt ja sit heti perään tulee toinen case, joka kanssa täytyy tehdä nyt. Eli jokaista täytyis tehdä yhtä aikaa. Melkosta tasapainottelua.” (A4)

”Deadlinet ja asapit, joita tulee 10 päällekkäin saa ihmiset kireelle. Kaikki pitäis tehdä yhtä aikaa ja oma asia on aina se tärkein. Sit ku en pysty tekeen ni tiuskitaan. Jotenkin pitäis vaan olla ymmärtäväinen.” (A5)

Ongelmia työtehtävien organisoimiselle aiheutti myös tietämättömyys omasta roolista ja vastuualueesta asiakasprojektissa. Suurin osa tutkittavista myös koki, ettei tiedä tarpeeksi hyvin projektin kokonaisketjua ja jokaisen paikkaa tässä ketjussa. Tämän he arvelivat johtuvan työtehtävien nopeasta vaihtuvuudesta ja päällekkäisistä projekteista, joissa roolit voivat olla hyvinkin erilaiset. Tämä aiheuttaa sekaannusta ja turhautuneisuutta. Tietämättömyys rooleista toimeksiannoissa vaikutti kiristävän ihmissuhteita ja aiheuttavan suuria ongelmia jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle. Kun tutkittavat eivät tieneet, mitä heiltä odotetaan, kokivat he osaamisen jakamisen mahdottomaksi. Myös se, etteivät tutkittavat olleet selvillä toistensa rooleista, esti tiedon jakamista. Epäselvyys omasta paikasta koettiin suurena haasteena. Monet kokivat sen olevan suurin yksittäinen syy siihen, miksi yhteistyö ei toimi riittävän hyvin.

"Pitäis tuntee ehdottomasti vielä paremmin se kokonaisketju ja jokaisen rooli siinä kokonaisuudessa. Meil menee nyt liian usein toimenkuvat sekaisin et esimerkiksi jos projektipäällikkö rupeekin leikkiin markkinointisuunnittelijaa ni sit koko juttu kusee aivan täysin. - - Työnorganisointi ja se, miten vastuukysymykset on meillä hoidettu, on suuri haaste. Niihin pitäis panostaa. " (A6)

"Nyt on mielessä liian monta casea, missä mikään ei oo toiminu. Ihmiset hyppii toisten varpaille, polkee ohi, toiset jää jalkoihin et tää on menny ihmeelliseksi valtataisteluku." (A1)

"Työtyytyväisyyttä vähentää selkeästi läpinäkyväisyys, asiat, joita ei kerrota, jotka jää vain ylemmälle tasolle eikä itse pysty näkeen ollenkaan sitä kokonaisuutta missä sä oot mukana." (A3)

"Viihtyvyyttä lisää suuresti se jos pystyy astuun pienimmästä mahdollisesta lokerosta pois. - - se tuntuu paljon mukavammalta tehdä sitä [työtä] ku näkee kokonaisuuden mitä varten sitä työtä tekee. Toinen ääripää on se et joku lykkää paperilla vaan tehtävän sun pöydälle ja antaa tiukan dediksen ilman mitään briiffiä. Siitä puuttuu ihmiskontakti kokonaan enkä mä tiä mitä varten mä teen sen. Äärimmillään se tuntuu siltä, että mä oon vaan ratas, joka tekee ja syöttää tuloksen. Liukuhihnatyöläinen, ratas loppupäässä. Se on ahdistavin juttu." (A4)

Työyhteisö A:n tutkittavat kertoivat projekteista, joissa he olivat kokeneet *"varpaille astumista"* ja oman ammattitaidon mitätöimistä. Tutkittavien mukaan oli hyvin tyypillistä, että jotkut henkilöt ottivat sellaisia tehtäviä hoitaakseen, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet heille tai heillä ei ollut kyseisen tehtävän edellyttämää ammattitaitoa. Tällöin roolit menivät sekaisin, jolloin kaikkien työ vaikeutui. Monet tutkittavista myös kokivat, että käskyjä annetaan toisten ohi aivan liian usein. Tämä on vahingollista jaetulle asiantuntijuudelle, joka perustuu avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen sekä toisten kuuntelemiseen (Wenger 1998). Suurin osa tutkittavista kuitenkin kertoi tämän vähentyneen merkittävästi kuluneen vuoden aikana, mutta parannettavaa on edelleen. Kaksi tutkittavista koki usein tällaista kohtelua, jonka johdosta he tunsivat, ettei heidän työtään arvosteta.

"Välil tuntuu et otetaan kauheen paljon kantaa asioihin, joihin ei oo välttämättä ammattitaitoa ottaa kantaa. Mä ymmärrän kyl paikkani prosessissa ja tiedän etten lähe sooloileen tai yritä neuvoo jotain sellasessa, mistä mä en todellakaan tiedä mitään, mut välillä joku toinen ottaa henkilökohtasen mission tehä mun työn, vaikkei se tiedä siitä mitään. Kaikki mun koulutus, työkokemus, kaikki, voidaan niinku sysätä sivuun ja sanella, että sä teet nyt näin. Se on alistavaa ja nöyryyttävää." (A4)

Käskyjen antaminen toisen ohi tai liian räikeä toisen vastuualueelle puuttuminen, asettaa suuria vaikeuksia jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle. Jos ihminen kokee, että hänen kokemuksensa ja koulutuksensa mitätöidään eikä hänen osaamista arvosteta, ei kaikkien tutkittavien asiantuntijuudelle näytä olevan tilaa. Jos yksilöiden asiantuntijuutta ei haluta

tunnustaa, miten voidaan muodostaa jaettua asiantuntijuutta, jossa oleellista on toisen asiantuntijuudesta oppiminen ja oman asiantuntijuuden jakaminen (ks. Parviainen 2006)? Jos työyhteisössä koetaan oman työpanoksen mitätöimistä, voi se pidemmällä aikavälillä johtaa siihen, ettei omaa tietämystä haluta jakaa, koska sitä pelätään käytettävän väärin. Vahingollista on myös arvottomuuden kokemus, jota muutama tutkittava kuvasi kokeneensa. Tunne arvostuksen puutteesta on yksi suurimmista esteistä hiljaisen tiedon siirtymiselle (ks. Paloniemi 2008, 268-269).

Tutkittavien kuvaukset asiantuntemuksen mitätöinnistä ja arvostuksen puutteesta, voidaan myös tulkita eri tavalla. Ne voivat kertoa siitä, että toisten yritys oppia toisilta koetaan lähtökohtaisesti epämiellyttävänä ja tulkitaan näin ”*varpaille hyppimiseksi*”. Se saattaa näyttäytyä uhkana, vaikka todellisuudessa tarkoitus on voinut olla aivan päinvastainen. Joka tapauksessa, jos organisaatiossa esiintyy arvottomuuden ja mitätöinnin kokemuksia, on asia käsiteltävä ja selvitettävä mistä se kertoo. Tuhoisinta jaetun asiantuntijuuden kehittymiselle on sitä tukematon organisaatiokulttuuri, luottamuksen puute, kilpailu ja valtataistelut (Parviainen 2006, 167-174), siksi kokemuksiin, jotka saattavat kertoa näistä epäkohdista, on hyvä puuttua mahdollisimman pian.

7.2.2 Työnjako ja vastuut työyhteisöjen välillä

Haasteita yhteistyössä oli havaittavissa myös organisaatiotasolla. Työyhteisö A:n ja työyhteisö B:n välinen projektiyhteistyö sisälsi jännitteitä, jotka vaikeuttivat jaetun asiantuntijuuden muodostumista. Haastatteluissa esille tulleet projektijohtamiseen liittyvät ongelmat paikantuivat epäselvyyksiin työyhteisöjen keskinäisestä työnjaosta asiakasprojekteissa. Haastateltavat kertoivat, etteivät usein ole tietoisia työyhteisöjen rooleista toimeksiannoissa, joka luonnollisesti vaikeuttaa asiantuntemuksen jakamista. Työyhteisö B:n tutkittavat toivoivat koko organisaation yhteisiä palavereja, joissa sovittaisiin rooleista ja vastuista ennen projektin aloitusta. Lisäksi tutkittavat pitivät tärkeänä, että palavereissa sovittaisiin yhteisistä toimintasäännöistä erityisesti niissä projekteissa, jotka edellyttävät kummankin työyhteisön osallisuutta. Tämän he uskoivat vähentävän väärinymmärryksiä, lisäävän luottamusta ja selkeyttävän vastuualueita. He kokivat sen myös tärkeäksi jaetun asiantuntijuuden muodostamiseksi, koska säännölliset palaverit edistäisivät ajatustenvaihtoa ja saisivat havahtumaan siihen, mitä tietämystä toisesta työyhteisöstä löytyy.

”Täs on just ollu pari asiakascasea, joissa mä en tiennyt yhtään kuka vastaa mistäkin, kuka ottaa yhteyttä keneenkin, kuka tekee mitäkin. Mulle jäi epäselväksi jopa se, että mikä on A:n ja mikä B:n rooli tässä. Kuvittelin, että A:sta otetaan yhteyttä asiakkaaseen erään asian tiimoilta, mikä sit ilmeisesti oiskin kuulunut B:lle, koska kukaan ei ollut sitä hoitanut A:ssa. Meidän työyhteisössä [B] tällasta ongelmaa ei oo juuri koskaan, mut ku tehään yhteistyötä organisaatiotasolla, en tiä yhtään miten meidän vastuunjaot menee.” (B2)

”Haluisin yksinkertaisesti palaverreja, joissa roolit jaetaan ja vastuut sovitaan, niin kaikki tietää kuka vastaa mistäkin ja kuka tekee mitäkin eikä aikaa kulu sen miettimiseen, että mitä pitää tehdä.” (B3)

Työyhteisöjen välisen vastuunjaon epäselvyys näkyi valitettavan usein myös asiakkaille, jota haastateltavat pitivät erityisen vahingollisena liiketoiminnan kannalta. Ristiriidat tulivat asiakkaiden tietoisuuteen tutkittavien ollessa yhteydessä asiakkaaseen. Konkreettisimmin tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työyhteisö A:n henkilöt saattoivat kysyä asiakkaalta samoja tietoja kuin mitä työyhteisö B:n henkilöt olivat kysyneet aikaisemmin. Myöskään asiakkaan informaatio ei aina saavuttanut kaikkia osallisia. Tieto, jonka asiakas odotti menevän työyhteisöltä toiselle, ei usein mennyt perille. Tämä aiheutti ongelmia työntekoon hidastaen työn tekemistä ja aiheuttaen epäselvyyksiä. Erityisen turhauttavana tutkittavat kokivat sen asiakkaan näkökulmasta ja pelkäsivät mitä vaikutuksia sillä on pidemmällä aikavälillä.

”Ongelma on, että ne asiat, mitä B ajattelee että mistä me keskustellaan asiakkaan kanssa, ni ne ei kohtaa. Tää [työyhteisöjen välinen] yhteistyö perustuu usein sellasiin oletuksiin, että oletetaan, että jompi kumpi on jo kysynyt tästä asiakkaalta, vaikkei ookaan.” (A2)

”Kamalinta on, että tää kaikki sekavuus näkyy myös asiakkaalle. Ne hävettää niin paljon, ku yhteysihminen näkee, että aijaa, näinkö täällä hommia hoidetaan. En ees halua tietää miten se vaikuttaa meihin tulevaisuudessa.” (A1)

Työyhteisöjen väliset ja työyhteisön sisäiset ongelmat projektijohtamisessa kertovat, ettei jaettua asiantuntijuutta vielä osata valjastaa koko organisaation hyväksi. Organisaatiossa on paljon tietämystä, osaamista ja vahvaa asiantuntijuutta, mutta sitä ei tunnuta osaavan käyttää hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijuuden jakaminen lähtee oman ja toisten asiantuntemuksen tunnistamisesta, mutta yhtä oleellista asiantuntijuuden jakamisessa on halu jakaa tietämystä ja ottaa sitä vastaan. Projektikäytäntöihin liittyvät haasteet voivat kertoa vaikeudesta jakaa hiljaista tietoa, kognitiivisesta asymmetriasta ja/tai haluttomuudesta jakaa tietoa. Organisaatiossa tulisikin selvittää syvällisesti mitä tietämystä sieltä löytyy, mihin tarkoitukseen sitä käytetään, miten se valjastetaan koko organisaation hyväksi ja mitä asenteellisia esteitä tiedon jakamiselle on. Lisäksi viestintään sekä työnjakamiseen liittyviin

käytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota. Käytännöt, jotka saavat ihmisen kokemaan, ettei hänen työtään arvosteta, ovat tuhoavia koko organisaation toiminnalle. Toimiva, vastavuoroinen yhteydenpito on oleellista paitsi asiantuntijuuden jakamiseksi, myös parempien työkäytäntöjen ja tulosten saavuttamiseksi. (ks. Wenger 1998; Parviainen 2006, 155-160.)

7.3 Sosiaaliset työn tekemisen käytännöt jaetun asiantuntijuuden haasteena

7.3.1 Keskustelukulttuuri

Organisaation keskustelukulttuuri vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Ongelmat vuorovaikutuksessa näkyvät lähes kaikessa organisaation toiminnassa; ongelmina tiedon liikkumisessa tai palautteen antamisessa, tulkintoina tai väärinymmärryksinä sekä ihmissuhdehaasteina. Elintärkeää toimiva vuorovaikutuskulttuuri on jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle, sillä jaettu asiantuntijuus perustuu kollegiaalisuuteen ja kollegiaalisuuden edellytys on avoin keskustelukulttuuri. Näin ollen hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä voidaan pitää jaetun asiantuntijuuden reunaehtoina. Jos vuorovaikutus ei toimi, ei jaettua asiantuntijuutta voi syntyä työyhteisöön. Jaettu asiantuntijuus on vastavuoroista työn tekemistä yhdessä, tietojen ja taitojen yhdistämistä sekä uuden tiedon luomista, jolle vuorovaikutus luo perustan. (Wenger 1998; 72-75.)

Tapauskohteessa haasteet vuorovaikutuksessa heijastuivat keskinäiseen työntekoon ja työn tekemisen käytäntöihin. Havainnointijaksojen aikana havaitsin työyhteisöjen välisen vuorovaikutuksen sisältävän puutteita ja ristiriitoja, jotka vaikeuttivat yhteistyötä merkittävästi. Lisäksi vuorovaikutusongelmia esiintyi työyhteisöjen sisällä. Työyhteisö A:ssa oli lukuisia tilanteita, joissa puutteellinen viestintä aiheutti epäselvyyksiä, jotka näkyivät erityisesti työtehtävien organisoinnissa. Lähes kaikki edellä käsitelleet ongelmat työnjaon suhteen paikantuivatkin ongelmiin vuorovaikutusketjussa. Monet väärinymmärryksistä ja haasteista perustuivat olettamuksiin, jotka olivat syntyneet puhumattomuudesta. Työyhteisö B:ssä ei esiintynyt merkittäviä haasteita sisäisessä vuorovaikutuksessa. Asioista keskusteltiin ja ajatuksia vaihdettiin demokraattisesti. Uskon tämän olleen avain siihen, että myös työnjako toimi B:ssä hyvin, kuten edellä toin ilmi.

Työyhteisö B:n tutkittavat keskustelivat paljon työpäivän aikana. Ajatuksia vaihdettiin erityisesti työtehtäviin liittyen, mutta myös vapaa-aikaan liittyvistä asioista puhuttiin kahvi- ja lounastaukojen lomassa. Havainnoinnin aikana työyhteisöstä piirtyi kuva avoimeen keskusteluun kannustavana työyhteisönä, joka tukee jaetun asiantuntijuuden kehittymistä (ks. Parviainen 2006, 176-179). Merkittävä avoimen keskustelukulttuurin syntymistä edistävä tekijä vaikutti olevan työyhteisön fyysiset tilat. Työntekijät kokivat ehdottomaksi vuorovaikutusta edistäväksi tekijäksi sen, että he työskentelivät avokonttorissa. He olivat lähellä toisiaan, joka mahdollisti aktiivisen ajatustenvaihdon. Näin fyysisillä tiedon luomisen tiloilla koettiin olevan suuri merkitys työyhteisön sosiaalisille tiedon luomisen tiloille (ks. Hernes 2004, 125-126; Wenger & Snyder 2000, 140).

Avoin keskustelukulttuuri tarvitsee syntyäkseen kuitenkin myös muuta kuin sitä tukevat fyysiset puitteet, nimittäin ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita toimimaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Työyhteisö B:ssä tutkittavat pitivät keskustelua äärimmäisen tärkeänä ja kiinteästi työntekoon kuuluvana toimintatapana. Työpaikalla oli luonnollista auttaa, neuvoa ja opastaa toisia. Tutkittavat kiittivätkin toisiaan siitä, että kokivat voivansa pyytää apua aina kun tarvitsevat. Tämä kertoo, että tutkittavien välille oli muodostunut luottamuksellinen suhde. Näkemystäni vahvisti entisestään tutkittavien seuraaminen havainnointijakson aikana sekä tutkittavien kertomukset lukuisista informaaleista vuorovaikutustilanteista, joiden kautta työyhteisöön oli kehittynyt monia sisäpiirivitsejä. Nämä vitsit näyttivät vaikuttavan erityisen positiivisesti yhteishenkeen.

"Se on niin siistiä kun voi pyytää apua jos ei tiedä jotain. Kukaan ei sano että älä häiritse tai kyl sun se pitäis tietää vaan aina neuvotaan ja ohjataan." (B3)

"Tää kertoo aika paljon siitä [työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta]. Mä olin viikon lomalla ja mietin koko ajan et mistäköhän ne siellä puhuu ja mitä inside-juttuja niille on syntynyt sillä aikaa ja arvaa mitä, niille OLI syntynyt vaikka mitä juttuja, joihin mä sit yritin päästä käsiksi. [nauraa kovaäänisesti] On tää niin huikeeta!" (B1)

Vaikka vuorovaikutus näytti toimivan hyvin ja tutkittavat olivat myös itse tyytyväisiä keskinäiseen viestintään, löysivät he myös asioita, joissa haluaisivat kehittyä. Yksi tutkittavista toivoi oppivansa sanomaan asioita suoraan ilman, että pelkää loukkaavansa muita. Toinen puolestaan koki, että hänen pitäisi vieläkin rohkeammin pyytää apua silloin kun tarvitsee. Nämä ovat tyypillisiä vuorovaikutustaitoihin liittyviä haasteita. Avun pyytäminen ja asioista suoraan puhuminen voi olla vaikeaa. Tietämyksen jakamiseksi oleellista onkin harjoitella juuri näitä

taitoja sekä uskaltaa tunnustaa oman ammattitaidon rajallisuus. Näin henkilökohtainen tietämys, hiljainen tieto, voidaan yhdistää kollektiiviseen tietämykseen, joka puolestaan avaa uusia, ennennäkemättömiä mahdollisuuksia yhteisölliselle oppimiselle ja kollektiivisen hiljaisen tiedon syntymiselle. (Koivunen 2005, 32; ks. Toom 2008, 52.)

Työyhteisö B:n tutkittavat kertoivat henkilöstöuudistuksen vaikuttaneen ratkaisevasti myös vuorovaikutuskäytäntöihin. Uuden työntekijän tullessa työyhteisöön, asioista ääneen puhuminen oli yksinkertaisesti välttämätöntä. Viimeistään silloin kaikkien oli opittava jakamaan osaamistaan ja kysymään apua. Uuden työntekijän johdosta vahvistunut oman osaamisen jakaminen synnytti myös uusia oivalluksia muissa. Tutkittavat kertoivat, että vasta päästessään opastamaan uutta työntekijää, he ymmärsivät miten paljon itse osaavat. Toisin sanoen, tutkittavat tulivat tietoiseksi omasta hiljaisesta tiedosta sanallistaessaan sitä toiselle henkilölle. Tämä onkin tyypillistä hiljaisen tiedon luonteelle: syvällä ihmisessä oleva tietämys avautuu usein itselle vasta silloin kun sitä pyrkii sanallistamaan toiselle (ks. Nonaka ym. 2001, 13-20; Toom 2008, 33-35). Lisäksi tutkittavat kertoivat luoneensa systemaattisesti uusia vuorovaikutuskäytäntöjä varmistaakseen tiedon liikkumisen vaivatta yksilöltä toiselle. Työyhteisö B:ssä yritettiin siis aktiivisesti saada tieto liikkumaan SECI-prosessia mukaillen (ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

”Sillon ku Joonas tuli ni huomasi konkreettisesti sen, että kaikista, ihan kaikista asioista on puhuttava, koska kukaan ei voi lukea sun ajatuksia. Se oli hyvä herätys meille, vaikka oltiin tähänkin asti jaettu paljon tietoa, mutta nyt piti jakaa oikeesti kaikki tieto kaikille.” (B2)

”Nykyisin me pyritään aina, siis ihan aina, jakamaan kaikki pienimmätkin jutut mitä toinen saa kuulla joltain toiselta. Mikään asia ei jää yhden ihmisen päähän, koska ollaan aikoinaan huomattu miten paljon siitä tulee ongelmia.” (B1)

Työyhteisö A:n vuorovaikutuskulttuuri oli hyvin erilainen verrattuna työyhteisö B:hen. Työpäivän aikana suurin osa ajasta vietettiin hiljaa eikä vastavuoroista keskustelua juurikaan esiintynyt. Sen sijaan havaitsin työpäivän aikana muutamia yksipuolisia vuorovaikutustilanteita. Näillä viitataan ilmiöön, jossa yksi henkilö aloitti keskustelun sanomalla jotain, mutta kukaan ei vastannut hänelle. Näin ollen lauseet, jotka olisivat saattaneet aloittaa hedelmällisen vuorovaikutusketjun, typistyivät irrallisiksi lauseiksi, jotka eivät saaneet vastakaikua. Myös haastatteluissa muutama tutkittavista kertoi samantyyppisistä kokemuksista; he kokivat, etteivät saa vastausta kysymyksiinsä *”juuri koskaan”*, jonka johdosta he eivät tiedä onko heitä kuultu.

He toivoivatkin ennen kaikkea vastavuoroista viestintää, koska se helpottaisi työntekoa, säästäisi aikaa, vähentäisi turhautuneisuutta ja väärinymmärryksiä sekä lisäisi kuulluksi tulemisen tunnetta. Vastavuoroisuus on myös jaetun asiantuntijuuden edellytys (Wenger 1998; Parviainen 2006, 155-160).

”Neuvotteluhuoneessa istuu kaksi tutkittavaa odottamassa muita saapuvaksi sovittuun palaveriin. Kun ketään ei kuulu, toinen tutkittavista menee avokonttorin puolelle ja kysyy miksi he eivät ole jo neuvotteluhuoneessa. Paljastuu, että suurin osa ei edes tiennyt palaverin olevan nyt.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

”Yksi tutkittavista tiedustelee, ketkä olisivat halukkaita lähtemään lentämään pikkujouluissa, sillä nyt on viimeinen hetki ilmoittautua mukaan. Kaksi ihmistä ei ole edes kuullut lentämismahdollisuudesta. Asian esille ottanut vastaa: ’ai sori, Topin pitäis kyl näistä ilmottaa.’ Toinen vastaa: ’niinhän sen pitäis, mutta joo, näkeehän sen.’ Tutkittavat pohtivat joulun välipäivien työskentelyä. Asiaa on käsitelty aikaisemminkin, mutta nyt käy ilmi, että neljä henkilöä kertoo saaneensa keskenään erilaisen vastauksen esimieheltä. Nyt pohditaan kuka on oikeassa ja kuka väärässä ja yritetään löytää kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Kireä ilmapiiri.” (ota havainnointipäiväkirjasta, A)

”Yhden henkilön osa-aikatyö on muutettu kokopäivätyöksi. Tämä olisi pitänyt kertoa muillekin, mutta vain pari on saanut tästä tiedon. Kyseinen henkilö hämmästelee, miksei esimies ole tiedottanut muita tästä, koska se vaikuttaa oleellisesti töiden jakamiseen.” (ote havainnointipäiväkirjasta, A)

Työyhteisö A:n tutkittavat kertoivat monenlaisista vuorovaikutushaasteista, jotka vaikeuttivat jaetun asiantuntijuuden muodostumista työyhteisöön. Fyysisillä tiloilla nähtiin olevan suuri merkitys vuorovaikutukselle. Kuten edellä olen tuonut ilmi, avokonttorin koettiin sekä estävän että edistävän vuorovaikutusta ja asiantuntijuuden jakamista. Kahden tutkittavan mielestä avokonttorissa oli niin kova hälinä, että se häiritsi työntekemistä ja esti vuorovaikutuksen syntymistä; korkean melutason vuoksi haluttiin olla hiljaa, sillä ihmisten puheensorinan yli ei jaksettu korottaa ääntä. Muut tutkittavat antoivat työpäivän aikana avokonttorissa käydyille keskusteluille päinvastaisen merkityksen. He kokivat, että avokonttorissa puhutaan hyvin vähän ja he toivoivat lisää aktiivista vuorovaikutusta, jolloin myös omaa tietämystä saataisiin jaettua. Avokonttorin meluaste oli heidän mielestä alhainen ja luontevan ajatustenvaihdon puuttuminen huolestutti heitä. Tämä on lähellä minun tekemiä havaintoja avokonttorissa työskentelystä työyhteisö A:ssa. Minulle työyhteisön kulttuurista piirtyi kuva nimenomaan hiljaisena työkulttuurina.

Osalla tutkittavista oli tapana käyttää kuulokkeita työskennellessään. Henkilöt, jotka eivät itse käyttäneet kuulokkeita, kokivat tämän negatiivisena ja kuvasivat sen vähentävän keskinäistä

vuorovaikutusta. Kuulokkeita käyttäviä henkilöitä arasteltiin, koska heidän pelättiin käyttäytyvän vihamielisesti jos heidän työntekonsa keskeytetään. Näin ollen heihin ei uskallettu ottaa yhteyttä. Kuulokkeita aktiivisesti käyttävät kokivat kuulokkeiden käyttämisen välttämättömyytenä saadakseen työrauhan. Uskon, että kuulokkeet eivät ole varsinaisen ongelma keskustelukulttuurille vaan ne kertovat haasteista ihmissuhteissa ja yhteisissä pelisäännöissä. Ehkä kuulokkeilla halutaan viestittää työrauhan tarpeesta, jonka toinen voi tulkita loukkaavana ”muurin rakentamisena”. Voi myös olla, että kuulokkeilla todella halutaan eristäytyä muista ja välttää keskusteluja. Todennäköisesti tällaisen käyttäytymisen taustalla on säröjä luottamuksessa ja ihmissuhteissa, joita tarkastellaan tarkemmin luvussa 7.5.

”Tääl on kauhee melu ja ihmiset vaan kysyy ja ramppaa ees taas ja ei oo työrauhaa. Kuulokkeet on vaan pidettävä korvissa.” (A4)

”Kahdel ihmisel on korvalaput korvilla koko ajan. Jos sä tarvit saada kontaktin näihin tyyppeihin ni sun pitää hyppiä ja heilua ja mennä niiden luokse ja sit kun se vihdoin huomaa, että mulla on jotain asiaa, ni mä saan lyhyen vastauksen, ei mitään muuta ja korvalaput menee äkkiä takaisin, etten vaan enempää häiritse. Siitä tulee tosi paska fiilis.” (A1)

Kuulokkeiden lisäksi tehokas vuorovaikutusta supistava tekijä oli kiireen tunne. Kiireellä onkin todettu olevan negatiivinen vaikutus tiedon siirtoon ja se on yksi suurimmista jaetun asiantuntijuuden esteistä. Kiire ei kuitenkaan aiheuta automaattisesti ongelmia vuorovaikutukselle vaan oleellista on se, miten kiireeseen suhtaudutaan ja millainen aikapolitiikka työpaikalla vallitsee. Jos työpaikalla on jatkuvasti kiire, joka nähdään negatiivisena, tuottaa se ristiriitoja vuorovaikutukseen ja vaikeuttaa näin jaetun asiantuntijuuden muodostamista. (Parviainen 2006, 166-173.) Tutkittavat kokivat keskustelemisen vievän kallisarvoista työaikaa, joka puolestaan johtaa töiden viivytykseen ja sitä kautta sanktioihin. He kaipasivat selkeitä tiedon jakamiseen tarkoitettuja tilanteita, jolloin kaikilla olisi aikaa keskustella.

Työyhteisö A:ssa kiireen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti myös työpaikan ilmapiiriin; kiireen koettiin lisäävän hermostuneisuutta, tiuskimista ja aggressiiviseksi koettua puhetyyliä. Suurin osa tutkittavista kertoi, ettei uskalla ottaa kontaktia kahteen henkilöön kiireen keskellä. Tämä johtui aikaisemmista huonoista kokemuksista, kuten ärhentelystä ja huutamisesta. Huonot kokemukset eivät vähentäneet vuorovaikutusta ainoastaan kiireen keskellä vaan niiden koettiin

vähentäneen keskustelua työyhteisössä yleisesti. Negatiivisilla kokemuksilla on siis suuri merkitys vielä pitkän ajan kuluessakin.

”Kaijan kanssa kommunikaatio on mennyt huonompaan. Se on purkautunu pari kertaa tosi aggressiivisesti kun oon kysynyt jotain. Mä oon säikähtänyt sitä ja oon sen takia sen seurassa nyt varovaisempi, ei oo enää luotettava tai rauhallinen olo vaan on koko ajan varpaillaan. Säpsähdän aina kun se sanoo mun nimen, jonka johdosta en enää uskalla kysyä siltä apua.” (A1)

”Kiire estää meil tehokkaasti kommunikaatiota, koska pari rupee tiuskimaan ja niiltä ei uskalla enää kysyä apua ja sit vaivutaan sellaseen jännään tilaan. No, pitäis vaan jotenkin olla ymmärtäväinen.” (A5)

Tutkittavat kokivat ihmisten suhtautuvan hyvin eri tavalla tiedon jakamiseen, joka näkyi myös vuorovaikutuskäytännöissä. Toiset pyrkivät aktiivisesti jakamaan omaa osaamistaan toisille ja olivat myös halukkaita oppimaan muilta, toiset eivät osoittaneet kiinnostusta tiedon jakamista kohtaan. Tämä on luonnollisesti suuri haaste jaetun asiantuntijuuden muodostamiselle, joka vaatii kaikkien panosta ja jaettua näkemystä siitä, että yhteisön etu menee yksilön edun edelle. (Wenger 1998; Parviainen 2006, 155-160.) Positiivisesti tiedon jakamiseen suhtautuvat ja tietoa aktiivisesti jakavat toivoivat muilta enemmän keskustelualoitteiden tekemistä. He kokivat, että kaikkien tulisi ottaa vastuu tietämyksen jakamisesta jakamalla itse aktiivisesti omaa osaamistaan ja osoittamalla halukkuutta oppia muilta. Tutkittavat halusivat saada myös hiljaisemmat henkilöt mukaan keskusteluihin, mutta kokivat sen vaikeaksi, koska arvelivat sen johtuvan haluttomuudesta jakaa tietoa, ei osaamattomuudesta. Tällainen hiljaisen tiedon tarkoituksellinen panttaaminen on yhteisönäkökulmasta vaarallista, koska se ei lisää yhteisön tietämystä (ks. Toom 2008). Yksi esimiehistä painotti kuitenkin myös organisaatiokulttuurin merkitystä vuorovaikutukselle: asenneongelmat eivät ole ainoa syy tiedon pitämiseen itsellä vaan myös organisaatiokulttuuri vaatii tarkistusta.

”Onhan se myönnettävä, että meidän organisaatiokulttuuri tukee sitä, että tehdään yksinään eikä siihen yhteistoimintaan ja vuorovaikutuksen edistämiseen ole suoraan sanottuna panostettu ollenkaan, että kyllä tässä peiliin pitää katsoa ihan kaikkien.” (A6)

Tutkittavat, jotka eivät juuri jakaneet osaamistaan, kertoivat avoimesti syistä käyttäytymiselleen. Heidän kokemuksensa mukaan vuorovaikutusta vähentävät tekijät olivat kiire, asiantuntijuuden jakamista tukematon organisaatiokulttuuri, ristiriitaisuus viesteissä, negatiiviset aiemmat kokemukset ja yksinkertaisesti tietämättömyys miten ja missä tietoa voi jakaa. Toisin sanoen, tutkittavat eivät tieneet, millaisia tiedon luomisen tiloja organisaatiosta löytyy ja miten niitä

voisi käyttää hyödyksi asiantuntemuksen jakamisessa. Tärkeimmäksi syyksi nousi kuitenkin epäluottamuksen tunne. ”Hiljaiset” henkilöt kertoivat, että ns. ”aktiiviset keskustelijat” puhuivat usein ristiin, joka sai heidät suhtautumaan negatiivisesti viestimiseen heidän kanssaan ylipäättään. Tutkittavat kokivat, etteivät he voi luottaa siihen, että kaikki todella tarkoittavat sitä mitä sanovat tarkoittavansa. Tämän vuoksi he ajattelivat viestinnän olevan joka tapauksessa turhaa, eikä siihen ryhdytty. Luottamuksella on suuri merkitys vuorovaikutukselle ja koko työyhteisön toiminnalle. Jos ihmisten välillä ei vallitse luottamusta, asioista ei uskalleta puhua, näkemyksiä ei uskalleta kyseenalaistaa ja apua ei uskalleta pyytää.

”Ristiriitaisuus viesteissä on sellai, joka aiheuttaa paljon stressiä. Ensiks sanotaan jotain, sitten se perutaan, sitten se muutetaan ja sit taas palautetaan. Lisäks joillekin saatetaan kertoa samasta jutusta aivan eri tavalla kun mitä mä oon saanu siitä tietooni. Täällä on niinku pelisääntöjä, että ollaan rehellisiä ja viestitään tarkasti, mutta ne ei näytä olevan kaikille samat. Koskaan ei tiedä mitä tarkoittaa ja sit joutuu tekeen tulkinnan ja jos tulkitsee väärin ni mua rangaistaan.- - Kyl mä haluisin, että kaikki kiinnittäis huomiota niihin omiin viesteihin, että pidetään kiinni siitä mistä on luvattu, myös johto. Jos sanotaan, että ollaan valmiita juttelemaan tollon ja tollon ja sit ei ikinä ollakaan ni kyl se ainakin mun kohal vaikuttaa siihen, etten enää jaksa yrittää ottaa kontaktia keneenkään.” (A4)

”Varmasti jos annettais mahdollisuus, aikaa ja vois luottaa siihen, että jokainen viestii rehellisesti yhteistä etua ajaen ni varmasti täällä puhuttais enemmän. Jos tiedon jakamiselle tehtäis tilaa ni oon aivan varma, että saatais kaikki mukaan ja se antais meille takasin paljon enemmän ku mitä siihen ’menetettiin’ sitä aikaa.” (A3)

Myös organisaatiotasolla toivottiin aktiivisempaa vuorovaikutusta ja avoimempaa keskustelukulttuuria. Erityisesti työyhteisö B:n tutkittavat toivoivat enemmän työyhteisöjen välisiä tapaamisia, joissa voitaisiin tutustua toisiin paremmin ja keskustella asioista. Tämä olisi välttämätöntä myös menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Tällä hetkellä työyhteisöjen välisen vuorovaikutuksen puute näkyy mm. siinä, että ihmiset eivät tiedä millaisia asiakkuuksia toisessa työyhteisössä on meneillään, miten työyhteisön sisäinen yhteistyö toimii tai milloin toisen työyhteisön henkilöt ovat tavoitettavissa. Luonnollisesti tämä vaikeuttaa merkittävästi koko organisaation toimintaa ja erityisesti se hankaloittaa yhteisten asiakasprojektien hoitoa. Vähäisen vuorovaikutuksen koettiin myös vaikuttavan negatiivisesti organisaation työilmapiiriin. Kun toisia ei tunneta, aiheuttaa se väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Tutkittavat kokivat, että ongelmat olisivat voitettavissa jos työyhteisöt tekisivät tiiviimpää yhteistyötä, näkisivät toisiaan useammin ja oppisivat näin tuntemaan toistensa viestintätyylin paremmin.

Suurin syy vähäiselle keskinäiselle viestinnälle tuntui olevan Helsingissä ja Tampereella sijaitsevien toimistojen välimatka, jonka johdosta vuorovaikutus tapahtui lähes yksinomaan sähköisten välineiden avulla. Tutkittavat kokivat, etteivät sähköiset välineet riitä yhteydenpitomuotona vaan he toivoivat nimenomaan kasvokkaisia kohtaamisia, joiden uskoivat vähentävän myös väärinymmärryksiä. Tutkittavien kokemukset vastaavat Sivusen (2007) tutkimuksessa esille tulleita tuloksia; maantieteellisen etäisyyden koetaan yleisesti vaikeuttavan tiedon jakamista ja yhteisten vapaamuotoisten tilaisuuksien puolestaan edistävän avoimuutta ja luottamuksellisen suhteen syntyä (Sivunen 2007, 69-75).

"Mä en eka tajunnu, et jos mä kerron yhdelle A:n ihmiselle jotain ni se ei kerrokaan sitä siellä eteenpäin. Nyt vasta ymmärrän sen. Yleisesti en tiä A:n työnteosta tai ihmisistä juuri mitään ja se harmittaa tosi paljon. En tiä millon kukakin on sairaslomalla tai kesälomalla tai jollain. Haluisin olla paljon enemmän tekemisissä." (B2)

"Ajanpuute ja välimatka estää [työyhteisöjen välistä vuorovaikutusta]. Ei kerkii ottaa sellasia 'mitä teille kuuluu' -puheluita. - - Esimerkiksi kolmen kuukauden aikana ainoa viestintä voi olla supernopee 'printtaa näitä kolme kappaletta' -puhelu Tampereelle. Siitä saa ensinnäkin väärän kuvan. Toinen voi ajatella, että 'aijaa, se oli vieläkin vihainen siitä viime vuotisesta ku söin sen hampurilaisen', vaikka todellisuudessa on vaan niin kova kiire, ettei kerkii puhuun mitään muuta puhelun aikana. Toi on sääli, se aiheuttaa väärinymmärryksiä eikä se hirveesti tohon tiedon jakamiseen tue. Pitäis tuntua toisemme ni sit viestitkin ymmärrettäis oikein." (B1)

"Fyysinen erillisuus on kaikista suurin tekijä tällä hetkellä, joka ehkäisee keskinäistä vuorovaikutusta. Jos ei eletä yhteistä arkea ni miten sä voit tietää mitä toinen ajattelee tai tekee?" (A6)

7.3.2 Palaute- ja palaverikäytännöt

Organisaatiokulttuuri, joka ei tue osaamisen jakamiseen estää merkittävästi jaetun asiantuntijuuden syntymistä (Parviainen 2006, 164-174). Organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisena osana palaute- ja palaverikäytännöt. Jos palautekulttuuri ei perustu avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen, on sillä tuhoisa vaikutus tiedon jakamiselle. Myös palaverikäytännöillä on suuri vaikutus jaetun asiantuntijuuden muodostumiseen. Kaikki tutkittavat halusivat kehittää palaute- ja palaverikäytäntöjä toimivimmiksi. Tyytymättömyyttä herättivät erityisesti tapa antaa palautetta sekä ihmisten suhtautuminen palavereihin ja toiminta palavereiden aikana. Kaikki tutkittavat toivoivat lisää rehellistä ja oikeudenmukaista palautetta sekä avoimia ja vastavuoroisuuteen perustuvia palavereja.

Työyhteisö B:n tutkittavat kokivat työyhteisön sisäisen palautekulttuurin toimivaksi. Kaikki tutkittavat kokivat saaneensa rehellistä ja rakentavasti annettua palautetta, josta he kiittivät toisiaan vuolaasti. Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä lähiesimiehen tapaan antaa palautetta; se kohdistuu työntekemiseen ja työasioihin, ei milloinkaan henkilökohtaisuuksiin, kuten hyvään palautteeseen kuuluukin (ks. Manka 2007, 80-81). Myös esimies koki saaneensa työntekijöiltä palautetta, jota hän piti äärimmäisen tärkeänä. Työyhteisö B:ssä oli siis vahva vastavuoroinen palautekulttuuri, joka näkyi myös havainnointijakson aikana. B:ssä käytiin paljon keskusteluja, joissa analysoitiin projekteja ja erilaisia työtapoja. Avoin palautekulttuuri näkyi positiivisesti myös työyhteisön tavassa käsitellä sattuneita virheitä. Kaikki kokivat, että virheisiin puututaan oikein; ne käsitellään, analysoidaan ja mietitään uusia ratkaisuja, ettei vastaavia virheitä enää tapahtuisi. Kukaan ei kokenut, että virheistä olisi rangaistu tarpeettoman kovaa tai virheen tekijään olisi suhtauduttu tapauksen jälkeen negatiivisemmin. Tämä on tärkeää jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta, sillä pelko, epävarmuus ja epäluottamus ovat vahingollisia tietämyksen jakamiselle (Parviainen 2006, 167-168; Hernes 2004, 101-103).

”Ku joku virhe havaitaan, sitä ruvetaan heti korjaamaan ja mietitään mitä ruvetaan tekeen, mistä se johtui. - - En oo koskaan kokenu tarvetta sanoo pahasti tehdystä virheestä koska oon aina nähny että sillä [virheen tekijällä] on jo valmiiks aivan tarpeeks paha mieli siitä. Tää menee tähän sisäiseen moraaliin, että kun se on korkea ni ei oo mitään tarvetta sättiä toista sen virheistä, se on ihan turhaa. Me käydään virheet aina läpi yhdessä, niihin puututaan rakentavasti ja reilusti.” (B1)

Vaikka työyhteisö B:n tutkittavat olivat tyytyväisiä palautekäytäntöihin, toivoivat he kuitenkin lisää systematisoituja palautteenantotilaisuuksia, erityisesti loppupalavereja projektien päätteeksi. Toive systemaattisista palautekäytännöistä ulotettiin myös koskemaan toista työyhteisöä. B:n tutkittavat toivoivat saavansa palautetta myös työyhteisö A:lta heidän yhteisistä projekteista. Tutkittavat kaipasivatkin koko organisaation työpanosta vaativien projektien läpikäymistä yhdessä projektin jälkeen, jolloin huomattaisiin mitä tehtiin hyvin ja missä olisi parannettavaa.

”Muistuu mieleen ekat pikkujoulut ku olin ollu tääl vasta muutaman kuukauden ni oli kiva kuulla ku Topi kertoi kaikista ihmisistä mitä ne on saanu aikaan ja näin ni siitä jäi tosi hyvä fiilis. Tuli sellai tunne, että wau, mun työtä oikeesti arvostetaan! Sellasta lisää!” (B2)

Työyhteisö A:ssa tutkittavat kokivat nykyiset palautekäytännöt osittain toimimattomiksi. Suurinta tyytymättömyyttä aiheutti tapa antaa palautetta ja palautteen sisältö. Kaikki tutkittavat kahta lukuunottamatta kokivat, että negatiivista palautetta annetaan huomattavasti enemmän

kuin positiivista palautetta. Niistä kahdesta tutkittavasta, joiden mielipiteet erosivat yleisestä linjasta, toinen koki, että positiivista palautetta annetaan välillä liikaakin. Hänen mielestä kuri pitäisi olla kovempi ja kannustusta tulisi vähentää. Toinen koki, ettei saa tällä hetkellä minkäänlaista palautetta, ei hyvää eikä kehittävää. Tämän johdosta hänelle oli tullut tunne, ettei hänen työllään ole merkitystä. Tutkittava koki, että *"teki työnsä miten vain, mitään ei kuulu"*. Tämä ihmetytti ja aiheutti turhautuneisuutta. Muut tutkittavat kokivat, etteivät ole saaneet juuri koskaan kiitosta hyvin tehdystä työstä, mutta virheet nostetaan herkästi esille. Tämä on tyypillistä suomalaiselle palautekulttuurille. Hyvää palautetta annetaan harvoin, koska ajatellaan, että hiljaisuus on paras palkinto hyvin tehdystä työstä. Tilanne pitäisi kuitenkin olla toisin päin. Kiitos ruokkii onnistumisia ja lisää hyvän olon tunnetta. (Manka 2007, 80-81.)

Työyhteisö A:n tutkittavissa tyytymättömyyttä aiheutti myös tapa käsitellä virheitä. Tutkittavat kokivat, että virheisiin puututaan tarpeettoman lujasti. Tätä kuvastaa myös tutkittavien palautekeskusteluille antama nimi *"puhuttelu"*. Tutkittavia ihmetytti erään esimiehen tapa käsitellä henkilökohtaiset virheet kaikkien kuullen. Lisäksi tutkittavat kokivat epäoikeudenmukaisena sen, että virheistä annetaan palautetta hyvin nopeasti, ilman että heillä on mahdollisuutta kysyä asiasta tai ilman, että heille perustellaan sanomaa. Myös se, että palaute virheestä annetaan lähes poikkeuksetta aggressiivisesti tai tiuskien aiheutti työyhteisöön virheiden tekemisen pelkoa. Virheiden tekemisen pelko on tuhoavaa jaetulle asiantuntijuudelle. Kun virheitä pelätään, ei uusia ideoita uskalleta jakaa eikä työyhteisöön synny luovutta ja avointa vuorovaikutusta tukevaa ilmapiiriä (ks. Manka 2007, 80-81).

"Ite tuntuu, et tekee koko ajan hyvää duunia ja asiakkailtakin oon saanu kiitosta, mut täällä en saa onnistumisista mitään hyvää tai ees kannustavaa palautetta. Ois kiva kuulla, että myös täällä jollekin on merkitystä, että oon onnistunu. Että joku ees kiittäis." (A3)

"Tiedän kyl et jos 9 [projektia] menee hyvin ja 1 huonosti ni vaan siitä yhdestä järjestetään show. Vaikka valtaosa menis hyvin ni niistä ei puhuta mitään. Se ei oo kauheen sellai kannustava tai rohkaiseva systeemi." (A4)

"Tääl nopeesti virheet kaivetaan esiin ja niihin puututaan hirveen topakasti. Mä ymmärrän et tarkotus on hyvä, mutta se on joskus niin voimakasta, että rupee pelkään virheiden tekemistä. - - Toinen mikä on ni on se miten sitä palautetta annetaan. Meille on joskus sanottu, että ei pitäis ottaa itteensä ku puhutaan lyhyesti töksäyttäen ja tiuskastaan, mutta se on HELVETIN HELPPO SANOO [huudahtaa]. Kyllä mää otan! Ei mun mielestä tiuskimiset, vittuilut ja äksyilyt kuulu palautteen antoon eikä vastaanottaja voi niitä ignorata. Se, miten palaute annetaan on hyvin oleellista sille, miten siihen suhtaudutaan." (A1)

Yksi esimiehistä kuvasi suhtautumistaan palautekulttuuriin hyvin erilaiseksi muihin tutkittaviin verrattuna. Hän koki, ettei tavalla antaa palautetta tulisi olla vaikutusta sen vastaanottamiseen. Hänen mukaansa se, miten palaute annetaan ei saisi vaikuttaa siihen, miten se sisäistetään. Palautteen vastaanottaminen on kuitenkin aina riippuvainen siitä, miten se annetaan. Palautetta ei milloinkaan tule antaa väärällä tavalla eli ongelmakeskeisesti ja syyllistävästi. (Manka 2007, 80-82.)

”Palautteeseen suhtautuminen on se mitä pitäis opetella. Just se et sitä ei oteta syyllistäjänä eikä sitä tulkittais vaan sen antamistavan perusteella vaan keskittyis siihen palautteen sisältöön, ei siihen miten se sulle kerrotaan. - - Jokaisen pitäis harjotella ottaa vaan se sisältö, eikä välittää siitä miten se annetaan.” (A7)

Kaikki A:n tutkittavat kaipasivat B:n tutkittavien tapaan enemmän systematisoituja palautetilaisuuksia. Erityisesti projektin päätteeksi kaivattiin päätöspalavereja ja lisäksi toivottiin parempaa suhtautumista palavereihin ylipäätään. Moni arveli, että osa ihmisistä ei arvosta sisäisiä palavereja, jolloin niistä ei saada kaikkea hyötyä irti. Mielenkiintoista oli, että kaikki kuitenkin kertoivat henkilökohtaisesti pitävänsä palavereja merkityksellisinä ja toivoivat niitä jopa lisää. Näin ollen olettamus siitä, että palavereja ei arvosteta, osoittautui tulkintani mukaan virheelliseksi. Vastoin yleistä luuloa, palaverit koettiin merkityksellisiksi, mutta palaverikäytäntöjä toivottiin parannettavan. Tutkittavat toivoivat, että kaikki tulisivat ajoissa palavereihin, keskittyisivät palaverissa käytäviin asioihin, kertoisivat mielipiteitään ja kysyisivät rohkeasti. Useimmat kokivat, että tämä olisi mahdollista jos palavereja olisi säännöllisesti, niiden merkitystä korostettaisiin ja niihin varattaisiin reilummin aikaa.

Havainnointijakson aikana sain olla mukana kahdessa palaverissa, joissa molemmissa näkyi hyvin tutkittavien haastatteluissa esiin tuomat kertomukset palaverikäytännöistä. Palavereja seuratessa vaikutti tosiaan siltä, että osa ei ollut kiinnostunut palavereista. He istuivat hiljaa, tuijottivat seinää ja käyttivät puhelinta. He tulivat viimeiseksi paikalle, usein kymmenen minuuttia myöhässä, ja he lähtivät ensimmäisenä paikalta, usein kymmenen minuuttia ennen palaverin loppua. Heistä huokui tyytymättömyys ja turhautuneisuus. Haastateltavien kertomukset kuitenkin avasivat käyttäytymisen syitä eri näkökulmasta. Kyse ei tutkittavien mukaan ollut siitä, etteikö palavereja koettaisi merkityksellisiksi vaan kyse oli tyytymättömyydestä palaverikäytäntöihin. He kokivat, ettei heidän mielipiteillään ollut merkitystä, koska ne sivuutettiin heidän kokemuksensa mukaan ”*melkein aina*”. Lisäksi he olivat joskus saaneet hyvin negatiivista palautetta palaverissa muiden kuullen, joka oli saanut heidät suhtautumaan palavereihin jopa pelokkaasti. Nämä syyt olivat johtaneet siihen, että he

olivat palaverissa hiljaa, jonka muut tulkitsivat osoitukseksi kyllästymisestä ja välinpitämättömyydestä.

Edellä kuvatut tuntemukset ovat äärimmäisen vanhingollisia jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle. Jos työyhteisöön halutaan aitoa tiedon jakamista, on kaikkien mielipiteille annettava tilaa eikä toisia tule tuomita heidän erilaisista näkemyksistä. Jaettu asiantuntijuus edellyttää kunnioitusta, arvostusta, vastavuoroisuutta ja avoimuutta. (ks. Koivunen 2005, 32; Parviainen 2006, 157-160.) Parhaimmillaan palaverit vievät yhteistä tekemistä eteenpäin ja toimivat mainiina hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksina (ks. Paloniemi 2006, 167-174).

7.5 Tunteet ja henkilökemiat jaetun asiantuntijuuden haasteena

Ihmisten välisillä suhteilla on suuri merkitys organisaation toiminnalle ja jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle (Lindsey 2006, 51-53; Parviainen 2006, 167-168). Organisaatio koostuu aina yksilöistä, jotka ajattelevat, tuntevat ja toimivat eri tavalla. Jaetun asiantuntijuuden syntyminen organisaatioon edellyttää kaikkien intressien kuuntelemista, yhteensovittamista ja yhteisten toimintatapojen luomista. (Hernes 2004, 106-109.) Jaetun asiantuntijuuden luominen työyhteisöön edellyttää myös, että organisaatiossa ymmärretään tunteiden suuri merkitys työnteolle. Tunteet ovat läsnä jokaisessa oppimistilanteessa. Erityisen merkityksellisiä tunteet ovat kun tietoa yritetään muodostaa kollektiivisesti. (Hautamäki 2008, 23-25; Heiskanen 2006, 192-193; Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 22-32.) Jaettua asiantuntijuutta ei voi syntyä työyhteisöön ilman luottamusta. Jokaisen on pystyttävä luottamaan siihen, ettei hänen tietämystään käytetä väärin. Vain siten ihmiset uskaltavat olla avoimia, pystyvät jakamaan tietoa toistensa kanssa ja luomaan uutta osaamista. (Parviainen 2006, 167-174.) Luottamus, riippuvuus ja lojaalisuus ovat tekijät, jotka pitävät työyhteisöä koossa ja saavat sen toimimaan yhtenä isona tiiminä (Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 115-117).

Edellä käsitellyt jaetun asiantuntijuuden haasteet, fyysisen toimintaympäristön epäsiisteys ja erilaiset tavat käyttää työvälineitä, heikosti organisoitu työnjako ja vastualueet, ristiriitainen vuorovaikutuskulttuuri sekä epäselvät palaute- ja palaverikäytännöt, vaikuttavat merkittävästi viimeiseen jaetun asiantuntijuuden haasteeseen, tunteisiin ja henkilökemioihin. Vastaavasti myös tunteet ja henkilökemiat vaikuttavat muihin haasteisiin ja niihin suhtautumiseen. Näin ollen yksilöiden suhtautumisella työnteokoon ja henkilökemioilla on suuri merkitys jaetulle

asiantuntijuudelle: ne määrittävät muita haasteita ja luovat joko positiivisen tai negatiivisen kierteen.

Tutkittavat kertoivat haastatteluissa avoimesti tunteistaan ja suhteistaan toisiin tutkittaviin. Nämä tuntemukset ja keskinäiset suhteet näkyivät vahvasti myös havainnointijaksojen aikana. Tutkittavien kertomuksista paljastui, että kaikki arvostavat toisiaan ja toisten osaamista, mutta siitä huolimatta he kokivat, että organisaation sisäinen yhteistyö molempien työyhteisöjen välillä ei toimi optimaalisesti. Tutkittavat kokivat, etteivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin, jonka johdosta he eivät pysty luottamaan toisiinsa 100%:sti. Lisäksi tutkittavat kokivat epäselvyyttä työyhteisöjen välisestä suhteesta, joka aiheutti ristiriitaisia tunteita organisaatioon. Työyhteisöt erosivat toisistaan myös siinä, millaiseksi tutkittavat kokivat keskinäiset suhteensa omassa työyhteisössään. B:ssä oltiin yleisesti tyytyväisempiä työpaikan ilmapiiriin kuin A:ssa.

Työyhteisö B:sta välittyi kuva avoimena ja iloisena työyhteisönä, jossa kaikki tulivat toimeen keskenään, pitivät toisistaan ja luottivat toisiinsa. Työyhteisössä viihdyttiin ja motivaatio työtä kohtaan oli korkealla. Tämä näkyi vahvasti havainnointijakson aikana ja tulkintani sai vahvistusta haastattelukertomuksista. Kaikki tutkittavat kokivat työkalvereiden olevan suurin työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Tutkittavat kehuivat haastattelussa vuolaasti toisiaan. Kehumista ei osoitettu vain toisen ammatillista osaamista kohtaan vaan koko persoonaa kohtaan. Vaikuttaa siltä, että tutkittavien välille oli syntynyt vahva käytäntöyhteisö; ihmiset arvostivat toisiaan, tekivät työtä täydellä sydämellä yhteisen tavoitteen eteen ja olivat luoneet omat toimintamallinsa (ks. Wenger & Snyder 2000, 139-142). Vahvalla keskinäisellä luottamuksella on suuri vaikutus siihen, että työyhteisössä vallitsee avoin, vuorovaikutuksellinen ja vastavuoroisuuteen perustuva organisaatiokulttuuri, kuten edellisissä luvuissa olen tuonut ilmi. Tiedon jakaminen on sitä helpompaa, mitä vahvempi luottamus ja solidaarisuus ihmisten välillä vallitsee (ks. Hernes 2004, 115-117). Käytäntöyhteisöt ovatkin äärimmäisen tehokkaita yhteistyökeskittymiä, jotka saavat aikaan innovaatioita, käyttävät parhaita mahdollisia käytäntöjä ja päivittävät organisaation arvoja jatkuvasti omalla toiminnallaan (Wenger & Snyder 2000, 140-141). Nämä tekijät ovat varmasti merkittävä syy siihen, työyhteisö B on pystynyt voittamaan suurimmat jaetun asiantuntijuuden tiellä olevat haasteet. Työn arjessa tämä näkyi hyvin toimivana yhteistyönä, kiinnostuksena toisia kohtaan, toisten arvostuksena ja korkeana työtyytyväisyytenä. (ks. Parviainen 2006, 167-174; Paloniemi 2008; Nonaka & Takeuchi 1995).

"Ihmiset on ehdottomasti suurin syy [työvihiytyvyydelle]. Koskaan, EI KOSKAAN [painottaen], aamulla oo sellanen olo, et voi ei, pitää lähtee töihin. Tänne on niin ihana tulla ku tääl odottaa noi ihmiset. - - Vaikka niinku Anniinakin, se on niin aurinkoinen, iloinen, sillä on tosi vahva karisma, älyttömästi ideoita ja sellai mieletön asenne-energia. Ihana se on." (B1)

"Tääl ei kyräillä eikä potkita seiniä vaan luotetaan toisiin ihan oikeesti. Välil unohtaa et tääl on töis ku tääl on niin kivaa." (B2)

"Tääl on ihan mahtava meininki. Energinen, tääl ei koskaan olla mieli maassa, päinvastoin, tuntuu, et pitäis pistää kahvat seinille, et pystyy hyppiin. Meillä on oikeesti hauskaa. Töissä siis voi olla hauskaa, vaikka työt tehdään kunnolla ja tehokkaasti. Se on mahtavaa." (B3)

Työyhteisö B:n jäsenet toivat kuitenkin myös ristiriitaisia tunteita esille puhuessaan toisesta työyhteisöstä. Tutkittavia harmitti, etteivät he tunteneet työyhteisö A:n henkilöitä kovin hyvin, joka aiheutti usein turhia ongelmia esimerkiksi keskinäisessä vuorovaikutuksessa, kuten luvussa 7.3.1 olen kuvannut. B:n tutkittavat kokivat vahvaa työniloa omassa työyhteisössään, mutta he kaipasivat työniloa myös molempien työyhteisöjen välille. Tällä hetkellä heistä tuntui, että keskinäinen luottamus kaikkien 11 henkilön kesken ei ole kovin vahvaa, joka näkyy negatiivisina kokemuksina ja ristiriitaisina viesteinä. Säännöllisillä tapaamisilla ja toisiin tutustumisella he ajattelivat voivansa katkaista epäluottamuksen kierteen.

"Jos me tunnettais paremmin ni yhteistoiminta ois paljon helpompaa. Nyt pitää koko ajan varoa mitä sanoo ku ei tunne toista eikä tiedä miten se sen ottaa. Musta tuntuis, että kun me tunnettais toisemme, me pystyttäis luottaa toisiimme enemmän ja se ois avain siihen, että yhteistyö toimis paremmin esimerkiksi asiakascasejen suhteen." (B2)

"Meillä on aito työnilo täällä ja kaikki haluaa kehittyä sekä yksilöinä että myös kehittää tätä yritystä. Mä en tiedä mikä tilanne on Tampereella, mutta mä todella toivon, et siel on samanlainen työnilo ku täällä. Mä kyllä vähän epäilen sitä, sillä jos niin ois, sen pitäis näkyä myös meidän yhteistyössä. - - Nyt se ei näy, ainakaan tarpeeks." (B1)

Epävarmuutta ja pelkoa työyhteisö B:n tutkittaville aiheutti se, ettei organisaation tulevaisuuden suunnitelmat olleet heille selkeitä. Kaksi tutkittavista kertoi olevansa tietämättömiä siitä, mitä suunnitelmia johdolla on heidän työyhteisönsä suhteen. He kertoivat haluavansa tietää selvemmin kuka organisaatiota todellisuudessa ohjaa, mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä ja miten se tullaan tekemään. Kaikkien organisaation jäsenten kesken jaettu yhteinen visio on hyvin oleellinen tekijä jaetun asiantuntijuuden syntymiselle. Jokaisen on tiedettävä tarpeeksi organisaation tulevaisuudenkuvasta, jotta hänet saadaan sitoutumaan toimintaan. Sitoutuminen puolestaan edistää oppimista, yhteisöllisyyttä, riskinottoa ja luovuutta. (Senge

1990a, 9, 260.) Erityisesti työyhteisö B:n tutkittavia askarrutti kahden työyhteisön välinen ”epämääräinen suhde”. He eivät tienneet aiotaanko työyhteisöt erottaa toisistaan vielä voimakkaammin vai halutaanko niiden lähentyvän toisiaan. Tietämättömyyden he kokivat vaikeuttavan työntekoa ja lisäävän epävarmuutta sekä stressiä. Organisaation johto toi vahvasti esille haastatteluissa sekä aikaisemmin tutkimusprosessin edetessä, että heidän tavoitteena on edistää entistä aktiivisempaa yhteistyötä työyhteisöjen välillä. Vaikuttaa siltä, että tieto ei kuitenkaan ole välittynyt kaikille työntekijöille. Asiasta tulisikin keskustella, sillä johdon tavoite, kehittyminen tietoa jakavaksi oppivaksi organisaatioksi, vaatii nimenomaan kaikkien yhteistä, jaettua näkemystä määränpäästä (Senge ym. 1994, 198-199).

”Se turhauttaa ku ei tiedä näiden firmojen suhdetta, että halutaanko olla enemmän yhdessä vai enemmän erikseen. - - Paljon mua stressaa myös se, etten tiedä miten B:hen suhtaudutaan, että antaakohan kaikki tuolla [Tampereella] kaikkensa myös meidän takia. Se ois ihan hirveetä jos muut ajattelee, että ’B kuopataan kohta koska ketään ei kiinnosta’ ja sit ite on tehny hirveesti tän eteen. Se, et sais varmuuden näistä isoista linjoista auttais tosi paljon suhtautumaan tähän organisaatioon.” (B2)

”Se mikä kuva mul on, on se, että B toimii täällä ja A tuolla ja meil on yhteinen talous- ja henkilöstöhallinto, mutta ei muuta. That’s it. Jotenkin tuntuu et niin halutaankin. - - Mä en tiä kumpi ois parempi, lähentyä vai erkaantua, mut jompaan kumpaan pitäis lähteä et näiden [työyhteisöjen] suhde vähän selkiytyis.” (B3)

Työyhteisö A:n tutkittavat kehuivat vuolaasti työkavereitaan ja erityisesti heidän ammatillista osaamista. Monet toivat esille, että yrityksen sisäinen ammattitaito ”kestää arvioinnin ihan mihin tahansa toiseen kilpailevaan yritykseen verrattuna”. Lisäksi tutkittavat kuvasivat toisiaan luoviksi ongelmanratkaisijoiksi, jonka he kokivat merkittäväksi kilpailueduksi. Muutamaa kuitenkin huoletti, että kiire ja tiivistähtinen työ kutistaa luovuutta ja typistää luovaa ongelmanratkaisutaitoa vaativat työtehtävät ”mekaanisesti suoritettaviksi liukuhihnatehtäviksi”. Lisäksi muutama tutkittava toivoi kaikkien näkevän toisissaan ja itsessään olevan potentiaalin, joka realisoituessaan nostaisi liiketoiminnan uudelle tasolle.

”Meillä on kaks vuosikurssinsa parasta graafikkaa, meillä on sähköisen markkinoinnin puolelta kaksi henkilöä, jotka pääsis ihan mihin tahansa töihin, meillä on erittäin hyvä markkinointisuunnittelukonsepti ja sisällönsuunnittelupää ja kaikki muutkin. Meil on hirveen lahjakkaita ihmisiä täällä. Siinä mielessä mennään käsijarru päällä, koska se potentiaali ois realisoituessa ihan jotain muuta ku missä nyt mennään.” (A7)

”Kiire tuntuu tappavan kaiken luovuuden ja se pelottaakin ku tääl on luovia ihmisiä ja tuntuu, et kiire koko ajan syö hiljalleen sitä luovuutta.” (A5)

”Toimiston sisällä monikaan ei pidä meitä luovana vaikka mun mielestä meillä on aivan hirveesti luovuutta, luovaa ideointikykyä ja kykyä nähdä asiat erilailla. Paljon useamman pitäis nähdä se ja pitää sitä hyvänä asiana ja vaalia sitä. Ehkä siten saatais se asiantuntijuuskin liikkumaan.” (A1)

Työyhteisö A:sta ei ollut löydettävissä selkeitä käytäntöyhteisöjä vaan yksilöt tekivät työtä hyvin individualistisessa kulttuurissa tai työtiimeissä, jotka eroavat oleellisesti vapaaehtoisuuteen perustuvista käytäntöyhteisöistä (ks. Wenger & Snyder 2000, 141-142). Tulkintaani käytäntöyhteisöjen puuttumisesta vahvistaa tutkittavien haastatteluissa antamat kuvaukset työyhteisön henkilösuhteista. Lähes kaikki työyhteisö A:n tutkittavat mainitsivat työyhteisön sisäisissä henkilösuhteissa olleista ongelmista, jotka heijastuvat edelleen työntekoon ja kiristävät ilmapiiriä. Pienessä yrityksessä henkilökohtaisilla tekijöillä on luonnollisesti suuri merkitys koko työyhteisön toimintaan. Jotta ihmiset voivat luottaa toisiinsa, on vaikeat asiat käsiteltävä ja henkilösuhteissa olevat vaikeudet otettava esille. Mielenkiintoista oli, että kukaan tutkittavista ei ollut halukas kertomaan tarkemmin mitä he tarkoittivat *”henkilösuhteissa olevilla ongelmilla”*. Tämän rajanvedon voidaan kuvata tarkoittavan sitä, että asia on niin arka, ettei siitä haluta puhua ulkopuoliselle tutkijalle (ks. Eskola & Suoranta 2005, 124). Kaksi tutkittavaa kuitenkin mainitsi yrityksen historiassa olleista rakkaussuhteista ja niiden päättymisistä, jotka näkyivät edelleen vahvasti työn arjessa.

Työyhteisö A:n tutkittavat kuvasivat monentyyppisiä ihmissuhteita ja niihin liittyviä tunteita. Ystävyyssuhteiden lisäksi he kertoivat valtataisteluista, kateudesta, sivuun jäämisen kokemuksista ja peloista toisen käyttäytymistä kohtaan. On hyvä muistaa, että organisaation seinien sisäpuolella on läsnä kaikki samat tunteet kuin työyhteisön ulkopuolella, jonka vuoksi tunteista on pystyttävä puhumaan avoimesti ja rehellisesti (ks. Manka 2007, 30-31). Valtataistelut ilmenivät taisteluina oman paikan suhteen asiakasprojekteissa. Kateus näkyi työtehtävien jakoa kohtaan. Sivuun jäämisen kokemukset paikantuivat myös asiakasprojekteihin ja kokemuksiin siitä, ettei omalla työpanoksella ole merkitystä lopputuloksen kannalta. Pelot toisen aggressiivisesta käyttäytymisestä liittyivät aikaisempiin negatiivisiin vuorovaikutuskokemuksiin, joita on kuvattu tarkemmin edellisessä luvussa. Lisäksi omien henkilökohtaisten ongelmien tuominen työpaikalle aiheutti negatiivisia tunteita. Lähes kaikki kokivat, ettei henkilökohtaisten ongelmien jatkuva esille tuominen työpaikalla ole suotavaa käyttäytymistä. Tutkittavat kuitenkin kokivat kahden ihmisen tekevän näin lähes päivittäin, joka heijastui negatiivisesti työyhteisön toimintaan.

”Ihmissuhteet on vaikuttanu tähän firmaan eniten, enemmän ku mikään muu. Tääl on ollu niin paljon kaikkea, niin rakkautta, ystävyyttä, kateutta kuin kyräilyä, ettei oo ihme, että ne näkyy työnarjessa.” (A7)

”Kyllä mä voin myöntää, että mulla ei yhden ihmisen kanssa toimi enää yhteistyö. Mä säpsähdän kun se sanoo mun nimenkin koska yks sen tosi ilkeä kommentti on jääny painamaan mua niin paljon.” (A1)

”Mun mielestä tiuskimiset, vittuilut ja äksyilyt ei kuulu työpaikalle eikä se oo aikuismaista käyttäytymistä. Niinkun ei sekään, että ilmotetaan heti töihin tullessa, että ’mulla on tosi paska päivä, älkää häiritkö mua’ ja sit mennään ovet paukkuen ja ollaan niin myrtsejä, että. Musta se on outoa, mä en IKINÄ [huudahtaen] tuo esille jos mulla on paha päivä. Kyllä ne huolet on jätettävä kotiin.” (A6)

Henkilösuhteissa olevista haasteista huolimatta, kaikki tutkittavat kertoivat voivansa luottaa ammatillisesti toisiinsa. Henkilökohtaisista asioista toisille pystyivät puhumaan vain kaksi haastateltavaa. Oleellista jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta on kuitenkin juuri ammatillinen luottamus. Asiakasprojektien onnistumisen kannalta on tärkeää, että ihmiset tietävät toisistaan kaiken tarpeellisen juuri tätä projektia varten. (Hernes 2004, 101-102; Wenger 1998, 72-75.) Muutama tutkittava kuitenkin koki, että vaikka he voivat luottaa siihen, että kaikki tekevät työnsä kunnolla, he eivät pysty luottamaan jokaisen kohdalla siihen, että työtehtävät hoituisivat ajallaan tai oma-aloitteisesti. Tällainen luottamuksen puute luonnollisesti vaikeuttaa ja hidastaa keskinäistä yhteistyötä.

Vaikka organisaation sisällä on vaikeuksia keskinäisessä työnteossa ja työn tekemisen käytännöissä, olivat kaikki tutkittavat halukkaita parantamaan koko organisaation toimintaa ja tutustumaan toisiinsa paremmin yli työyhteisörajojen. Myös henkilötasolla olevat klikit haluttiin ratkaista, jotta yhteistyö saataisiin toimimaan paremmin. Haastateltavien vastauksista oli luettavissa, että he arvostavat paljon toisiaan ja toistensa osaamista sekä pitävät toisistaan ihmisinä, mutta yhteistyö ei vielä ole nivoutunut toimimaan optimaalisesti. Tähän kaivattiinkin muutosta. Lähes kaikki tutkittavat kokivat, että muutos on mahdollinen jos tutkimuksen kautta esille tulleet asiat nostetaan rehellisesti keskusteluun ilman syyttelyä. Kaikilla tutkittavilla oli voimakas halu saada organisaatio toimimaan entistä paremmin yhtenä isona tiiminä, jossa toisia autetaan, tietoa jaetaan ja toisiin luotetaan. Henkilökohtaisella tasolla tutkittavat vaikuttivat siis hyvin motivoituneilta työtään kohtaan. Nyt onkin erinomainen hetki ottaa vaikeat asiat käsittelyyn ennen kuin ne rupeavat vaikuttamaan negatiivisemmin työilmapiiriin ja siirtyvät yksilöiden kokemuksi.

Toive organisaation kehittymisestä tietoa jakavaksi ja oppivaksi organisaatioksi oli luettavissa kaikkien tutkittavien vastauksista. Kaikki myös kertoivat olevansa valmiita tekemään töitä kehittymisen eteen. Tämä onkin kaikkein merkityksellisintä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta: haasteet voidaan kyllä voittaa jos kaikilla on halu ja motivaatio rikkoo tiellä olevia raja-aitoja (Hakkarainen 2000, 93–94; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 125–129).

”Sisarrakkaus on se, mitä mä haluaisin meidän työyhteisöjen välille. Yhteinen työnilo, vastavuoroisuus ja toisen kunnioittaminen sisarrakkauden hengessä on kaikki, mihin toivon organisaation kehittyvän.” (B1)

”Kaikki on täällä tosi osaavia ihmisiä ja ihania. Meillä on vaan vähän vaikeuksia, joita ei olla ymmärretty täysin itsekään. Kun me keksitään että miten me saadaan yhteistoiminta toimimaan paremmin ja miten saadaan kaikki potentiaali käyttöön ni wau. Niinhän se on, että kukaan muu ei oo meidän edessä kuin me itse. Nyt on hyvällä tavalla peiliin katsomisen aika.” (A2)

9. POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

9.1 Jaetun asiantuntijuuden haasteet organisaatiossa

Tutkimuksessa olen tarkastellut jaetun asiantuntijuuden haasteita tapauskohteessa tiedon luomisen tilojen näkökulmasta. Olen jaotellut haasteet neljään eri kategoriaan (1. Fyysinen työympäristö ja työvälineet, 2. Työnjako ja vastuut, 3. Sosiaaliset työn tekemisen käytännöt, 4. Tunteet ja henkilökemiat). Nämä neljä kategoriaa kertovat mitä fyysisiin, mentaalisiin, sosiaalisiin ja virtuaalisiin tiloihin kuuluvia haasteita organisaatiosta löytyy. Yhteenvetona voin todeta, että molemmista työyhteisöistä löytyi jaetun asiantuntijuuden haasteita, mutta haasteet painottuivat eri tavalla. Yleisesti ottaen työyhteisö A:ssa haasteita jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle löytyi enemmän ja ne vaikuttivat negatiivisemmin työyhteisön arkeen kuin työyhteisö B:ssä. Olennainen selittävä tekijä löytynee työyhteisöjen koosta. A:ssa työskentelee yhdeksän henkilöä, B:ssä kolme. On selvää, että ristiriidat korostuvat herkemmin suuremmissa ryhmissä, joissa heterogeenisuus on suurempi. Pienten ryhmien on yleisesti ottaen helpompi säilyttää harmonisuus. Kaikkia eroja ei kuitenkaan voida selittää vain kokoeroilla; suurempi ryhmä ei automaattisesti tarkoita huonommin toimivaa yhteisöä eikä pieni ryhmä automaattisesti takaa hyvin toimivaa yhteisöä.

Tutkielman tärkeän teoreettisen perustan muodostaa Parviaisen (2006) tunnistamat haasteet jaetulle asiantuntijuudelle, joita on tarkasteltu lähemmin luvussa 4.2.1. Peilattaessa tutkimustuloksia Parviaisen hahmottelemiin asiantuntemuksen jakamisen haasteisiin, voidaan havaita monia yhtäläisyyksiä. Kuten Parviaisen mallissa, myös tässä tutkielmassa suurin osa organisaation tiedon jakamisen haasteista liittyivät *sosiaalisiin* tiedon luomisen tiloihin (kuvio 6). Parviaisen mukaan kognitiivinen asymmetria, liiallinen kilpailuasetelma, tiedon jakamista tukematon organisaatiokulttuuri, epäluottamus, hierarkia ja kiire ovat suurimpia jaettua asiantuntijuutta estäviä tekijöitä sosiaalisissa tiloissa. (ks. Parviainen 2006, 167-174.) Nämä haasteet näyttäytyivät tapauskohteessa työyhteisöjen välisissä käytännöissä sekä työyhteisö A:n kohdalla myös työyhteisön sisäisissä toimintatavoissa.

Työyhteisö B:ssä sosiaalisiin tiloihin liittyvät toimintatavat oli saatu tukemaan jaetun asiantuntijuuden muodostumista. Tutkittavat tiesivät roolinsa asiakasprojekteissa, yhteisössä keskusteltiin paljon ja uusia ratkaisuja etsittiin yhdessä kaikkia kuunnellen. Työyhteisö B:stä

piirtyi kuva avoimena työyhteisönä, jossa neuvotaan ja autetaan toisia sekä annetaan palautetta ja kehitetään palaverikäytäntöjä. Tutkittavat toivoivatkin muutosta vain palavereiden määrään: enemmän kaivattiin systemaattisia palautteenantotilaisuuksia ja projektien päätöspalavereja. Muuten sosiaaliin tiloihin liittyvät jaetun asiantuntijuuden haasteet paikantuivat lähinnä vain henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Tutkittavat halusivat itse kehittyä paremmiksi ja selkeämmiksi viestijöiksi. Työyhteisö B:n jäsenet kertoivat pyrkineensä systemaattisesti jakamaan tietoa toistensa kanssa niin, ettei mikään asia jäisi vain yhden ihmisen tietoon. Tässä he kokivat onnistuneensa erinomaisesti, joka näkyikin heidän tavassaan puhua toistensa kanssa dialogimaisesti, avoimesti ja rehellisesti. Näin ollen työyhteisö B:n sosiaaliin tiloihin ei ollut muodostunut Parviaisen tunnistamia jaetun asiantuntijuuden haasteita (ks. Parviainen 2006, 167-174).

Parviaisen haasteet paikantuivatkin sosiaalisissa tiloissa työyhteisö A:han sekä työyhteisöjen väliseen yhteistyöhön. Työyhteisö A:ssa työpäivät vietettiin hiljaisuudessa. Havaitsin, että avointa ja dialogimaista keskustelukulttuuria ei juuri ollut havainnointijakson aikana. Tätä näkemystä tukivat haastattelut, joista paljastui, etteivät tutkittavat kokeneet tulleen kuulluksi yleensä työpäivän aikana. He epäilivät tämän johtuvan kiireestä ja epätietoisuudesta sen suhteen, milloin on oikea aika keskusteluille. Myös se, että osa tutkittavista työskenteli kuulokkeet korvilla, vaikeutti yhteydenottoa ja teki siitä työlästä. Keskustelukulttuuria oli supistanut entisestään aiemmat negatiiviset kokemukset, kuten toisten tiuskimiset, suuttumukset ja muu aggressiiviseksi koettu käyttäytyminen sekä kiireen tunne. Nämä aiheuttivat turhautumista ja väsymistä ja tätä kautta vaikuttivat negatiivisesti työn ilmapiiriin.

Palaute- ja palaverikäytäntöjä toivottiin parannettavan työyhteisö A:ssa. Lähes kaikki tutkittavat kokivat, että negatiivista palautetta annetaan huomattavasti positiivista palautetta useammin. He eivät juuri kokeneet saavansa esimiehiltä kannustusta työntekoon tai kiitosta hyvin tehdystä työstä. Työyhteisössä esiintyi myös virheiden tekemisen pelkoa, koska tutkittavat kokivat, että virheistä rangaistaan tarpeettoman kovalla kädellä. Tämä johtaa pidemmällä aikavälillä luovuuden tyrehtymiseen; jos uusia ajatuksia ei uskalleta tuoda julki virheiden pelon takia, ei innovatiivisia ratkaisuja voi syntyä. Virheiden pelko on tuhoavaa jaetulle asiantuntijuudelle.

Työyhteisö A:ssa tutkittavilla oli kokemuksia epäluottamuksesta; jotkut tutkittavista kokivat, ettei heidän ammatilliseen osaamiseen luoteta, joka näkyi vastuiden epäselkeytenä, vallan

epätasaisena jakautumisena ja tunteena ”varpaille astumisesta”. Tutkittavat kokivat, että töiden siirtyminen henkilöltä toiselle oli epäjohtonmukaista, joka aiheutti paljon ristiriitatilanteita. Työt saatettiin siirtää yksilöltä toiselle ilman perusteluja tai asianmukaisia briiffejä. Tämä koettiin turhauttavana ja negatiivisena ja se tulehdutti työyhteisön ilmapiiriä. Vastaavanlaisia tilanteita tapahtui myös työyhteisöjen välisessä yhteistyössä. Molempien työyhteisöjen asiantuntijuutta vaativat projektit epäonnistuivat pääsääntöisesti siksi, etteivät työyhteisön jäsenet olleet selvillä heidän keskinäisestä työnjaosta projekteissa. Epäselvyys vastuualueissa näkyi asiakkaalle usein sekaannuksina, jota kaikki tutkittavat pitivät äärimmäisen vahingollisena liiketoiminnan kannalta.

Näyttää siltä, että vaikka organisaatiossa on paljon asiantuntijuutta ja tietämystä, sitä ei osata valjastaa koko organisaation yhteiseksi tietovarannoksi. Tämä tukee Nakarin (2003) tutkimustulosta siitä, että hyvä keskinäinen vuorovaikutus, vastuun tasainen jakautuminen ja selkeä käsitys toiminnan tavoitteista vaikuttavat merkittävästi työilmapiiriin. Toimivalla vuorovaikutuksella on myös suuri merkitys stressiin, työn kuormittavuuden kokemiseen ja sairaspotilaaloihin. Työtyytyväisyyttä ja sitä kautta tuottavuutta voidaan kasvattaa lisäämällä avoimuutta ja vastuuta sekä parantamalla vuorovaikutusta. (Nakari 2003, 117-124.) Työyhteisö A:n sosiaalisissa tiloissa olisikin oleellista kiinnittää huomio projektihallintaan kokonaisuudessaan. Projektissa on oltava vastuuhenkilö, joka pitää kaikki langat käsissään, ja lisäksi kaikkien on oltava tietoisia omasta paikastaan projektissa. Myös töiden kierto on saatava selkeämmäksi ja säännönmukaiseksi sekä kokemukset turhista valtataisteluista ja toisen työn mitätöinnistä on syytä ottaa tarkastelun alle. Jaettua asiantuntijuutta ei voi muodostua jos organisatiokulttuuri ei tue sen syntymistä, siksi organisaatiosta on kitkettävä epäluottamus, toisen työpanoksen mitätöinti, kilpailu ja valtataistelut. (Parviainen 2006, 167-174.)

Työyhteisö A:ssa tiedon jakamista vaikeutti myös kokemus siitä, että kaikki eivät ole halukkaita jakamaan osaamistaan, koska se halutaan pitää itsellä kilpailuvalttina. Tämä heikensi luottamusta yksilöiden välillä ja johti organisaatiokulttuurin syntyyn, jossa tiedon jakamiseen ei tutkittavien mukaan ole panostettu. Myös kiireen koettiin estävän asiantuntemuksen jakamista: tiedon jakamiselle ei tuntunut löytyvän aikaa eikä tilaa hektisen työpäivän aikana. Osa tutkittavista kertoi, ettei toisen osaamisesta aina olla tietoisia, jonka vuoksi tietämyksen jakaminen on haastavaa. Nämä tutkittavien kuvaamat haasteet tiedon jakamisessa viittaavat vahvasti siihen, että organisaatiossa on haasteita nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisessa.

Haluttomuus tiedon jakamiseen, kiire ja vaikeus löytää sanoja tietämykselle ovat Paloniemen tutkimuksen mukaan suurimpia esteitä hiljaisen tiedon siirtymiselle (Paloniemi 2008, 268-269). Myös haasteet kaikissa tiedon luomisen tiloissa mentaalisia tiloja lukuun ottamatta viittaavat siihen, ettei hiljaisen tiedon siirtämisprosessissa (SECI-prosessi) ole vielä täysin onnistuttu. SECI-prosessin reunaehtoina ovat nimittäin kaikkien tiedon luomisen tilojen toimivuus. Tätä prosessia tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.2.2 ja kuviossa 5 (s.37).

Ihmisten viihtyvyydellä ja motivaatiolla on suuri merkitys tiedon jakamiseen. Jaettua asiantuntijuutta ei voi muodostua työyhteisöön, jossa ihmiset voivat huonosti ja jossa motivaatio on alhainen. Parviaisen mallissa *mentaalisiin* tiloihin liittyviä haasteita ovat sukupuoli, ikä, etninen tausta sekä emootiot (ks. Parviainen 2006, 167-174). Tässä tutkielmassa mentaalisiin tiloihin liittyviä haasteita löytyi vain vähän. Tämä on sinänsä yllättävää, sillä usein monet työympäristön haasteet näyttäytyvät myös yksilön kokemuksina. Luonnollisesti tutkittavat kertoivat joistakin turhautumisista ja arvostuksen puutteen kokemuksista johtuen edellä mainituista haasteista, mutta kaiken kaikkiaan heistä välittyi kuva hyvin motivoituneina ja avoimina henkilöinä. Sukupuolella, iällä tai etnisellä taustalla ei näyttänyt olevan negatiivista merkitystä tiedon jakamiselle ja kaikki uskoivat, että työyhteisön on mahdollista kehittyä tietoa jakavaksi, oppivaksi organisaatioksi. Kaikilla oli suuri halu muuttaa vallitsevaa tilannetta ja tämä onkin äärimmäisen tärkeää jaetun asiantuntijuuden kehittämisessä (ks. Hakkarainen 2000, 93–94; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 125–129).

Voimakkainta tyytyväisyyttä omaa työtään ja työpaikan ilmapiiriä kohtaan ilmaisivat työyhteisö B:n tutkittavat. Jokainen työyhteisö B:n jäsenistä kertoi viihtyvänsä työpaikalla hyvin ja oli motivoitunut työntekoon. Lisäksi B:n tutkittavien välillä vallitsi luottamuksellinen suhde. Havainnointijakson aikana työyhteisöstä välittyikin kuva avoimena työyhteisönä, jossa on positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Tutkittavat kehuivat ja kiittivät toisiaan vuolaasti haastatteluissa. Tällainen ilmapiiri edistää merkittävästi jaetun asiantuntijuuden muodostumista (ks. Hernes 2004, 115-117).

Työyhteisö A:n tutkittavat olivat niin ikään motivoituneita ja kokivat viihtyvänsä työpaikalla. He kehuivat toistensa ammatillista osaamista, mutta kertoivat myös ongelmista henkilökemioissa. Työyhteisössä ongelmia ovat aiheuttaneet rakkaussuhteet, jotka ovat päättyessään heijastaneet negatiivisen leiman koko työyhteisöön. Rakkaussuhteiden lisäksi

työyhteisöstä löytyi vahvoja ystävyys-suhteita, mutta myös kateutta ja valtataisteluita. Ihmisten väliset suhteet ovat merkityksellisessä asemassa kun työyhteisöön yritetään luoda jaettava asiantuntijuutta tukeva ilmapiiri. Työntekoa haittaavat henkilöklikit tulee kitkeä pois. Kipeätkin asiat, ikävät tunteet ja työilmapiiriä tulehduttavat henkilösuhteet on otettava tarkastelun alle, jotta ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Vain luottamuksen kautta avautuu mahdollisuus jaetulle asiantuntijuudelle. (ks. Heiskanen 2006, 192; Hernes 2004, 115-117; Parviainen 2006, 167-174.) Luottamusta lisää avoimuus, rehellisyys ja asioista puhuminen. Näitä asioita kaikki tutkittavat toivoivatkin organisaatioon enemmän. Vaikka tutkittavat kertoivat henkilösuhteissa olevista haasteista ja negatiivisista tuntemuksista, tulkituin silti mentaalisten tilojen vaikuttavan pääsääntöisesti positiivisesti tiedon jakamiseen. Perusvire tutkittavilla oli hyvin positiivinen vaikka organisaatiosta löytyi luonnollisesti myös negatiivisia kokemuksia. Kaikki halusivat kehittää työyhteisöä ja itseään tietoa jakavaksi, joten tulkituin, että mentaaliset tilat eivät muodostaneet haastetta asiantuntemuksen jakamiselle.

Tapauskohteen *virtuaalisissa* tiloissa ilmeni Parviaisen kuvaamia haasteita jaetulle asiantuntijuudelle (ks. Parviainen 2006, 167-174). Osa tutkittavista koki sähköisten työvälineiden käytön haastavaksi pääsääntöisesti puutteellisen perehdytyksen takia. Virtuaaliin tiloihin liittyneet jaetun asiantuntijuuden haasteet painoutuivat molemmissa työyhteisöissä yhtä voimakkaasti. Sähköisistä välineistä erityisesti sisäiseen kommunikointiin tarkoitettu väline Presently jakoi mielipiteitä. Osa koki, että Presently on vähentänyt kasvokkaista vuorovaikutusta kun suurin osa keskusteluista käydään virtuaalisesti. Näin ollen sillä nähtiin olevan negatiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Osa tutkittavista puolestaan koki sen lisänsä kasvokkaisia kohtaamisia, koska Presentlyyn kirjatut asiat herättivät hyviä keskusteluja. Tämä mielipiteiden kahtiajakautuneisuus sähköisiä välineitä kohtaan on tyypillistä nykytyöelämässä kuten Sivusen (2007) tutkimus osoittaa. Toiset kokevat niiden edistävän ja toiset estävän tietämyksen jakamista. (Sivunen 2007, 89-92.) Koska asenteen merkitys käyttäytymiselle on suuri, on mahdolliset ennakkoluulot ja väärinymmärrykset työkaluja kohtaan hyvä ottaa tarkastelun alle. Kuten tapauskohteessa, suurimmat ristiriitaisuudet sähköisissä välineissä johtuu siitä, ettei työyhteisössä ole yhteistä ymmärrystä siitä, miten ja mihin tarkoitukseen välinettä käytetään.

Osa tutkittavista koki saaneensa puutteellisen perehdytyksen sähköisten työvälineiden ja erityisesti Presentlyn hallintaan. Tästä johtuen samaa työvälinettä käytettiin hyvin eri tavalla.

Tämä aiheutti epäselvyyksiä ja ristiriitoja erityisesti asiakasprojekteissa. Tutkittavat kaipasivatkin yhdenmukaisia käytäntöjä, jotta kaikki osaisivat jakaa oikeaa tietoa oikeisiin välineisiin ja pystyisivät näin kommunikoimaan toistensa kanssa luotettavasti ja ajantasaisesti. Tiedon kulkua helpottamaan tarkoitetut teknologiavälitteiset työvälineet voivat siis myös toimia tiedon kulun esteinä ja hidasteina jos niiden käyttö ei ole selvää. Työkalut ovat juuri niin hyviä kuin niiden käyttäjät. Jotta organisaatio hyötyisi teknologiavälitteisistä työkaluista, on kaikkien osattava käyttää niitä tarkoituksenmukaisella tavalla (Hernes 2004, 119-120). Organisaation on siis panostettava teknologiavälitteisten työkalujen perehdytykseen ja varmistettava, että jokaiselle on selvää, miten mitäkin välinettä käytetään. Näin tiedon kulkua saadaan helpotettua.

Parviaisen näkemys *fyysisten* tilojen merkityksellisyydestä tiedon jakamiselle, korostui myös tässä tutkielmassa (ks. Parviainen 2006, 167-174). Fyysisillä tiloilla, kuten työhuoneilla ja keittiötiloilla oli suuri merkitys tiedon jakamiselle. Työyhteisö B:ssä fyysiset tilat koettiin pääsääntöisesti toimiviksi ja ne kannustivat ihmisiä jakamaan osaamistaan. Valoisat ja avarat tilat, toisten kanssa lähekkäin työskentely sekä mahdollisuus työskennellä eri paikoissa koettiin positiivisena mahdollisuutena tiedon jakamisen näkökulmasta. Se, että tutkittavien fyysinen etäisyys toisistaan oli pieni, edisti jaetun asiantuntijuuden syntymistä työyhteisöön mahdollistaen ajatusten, dokumenttien ja mielipiteiden vaihdon vaivattomasti työn lomassa. Myös työpaikalla vallinnut siisteys ja viihtyisät sisustusratkaisut näyttivät vaikuttavan merkittävästi tiedon jakamiseen. Kun työympäristö koettiin viihtyisäksi, näytti se myös lisäävän tiedon jakamista työyhteisön jäsenten välillä. Työyhteisö B:hen voidaan näin ajatella kehittyneen optimaalisia fyysisiä tiloja tiedon luomiseen (Nonaka & Konno 1998, 40).

Työyhteisö A:ssa fyysiset tiedonluomisen tilat näyttäytyivät negatiivisessa merkityksessä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Toimistotilojen epäsiisteys ja erityisesti keittiön sekavuus nousivat yllättäen fyysisten tilojen merkittävämmiksi jaettua asiantuntijuutta vaikeuttaviksi tekijöiksi. Keittiön sotkuisuus teki informaalista ajatustenvaihdosta haastavaa, koska tutkittavat kokivat sen vähentävän merkittävästi yhdessä pidettäviä taukoja. Kun tutkittavat kokivat, että työyhteisöstä ei löytynyt tarpeeksi vapaamuotoisia, ajatustenvaihtoon kannustavia tiloja, ei ajatuksia juuri jaettu. Tämä on luonnollista, sillä aikaisempien tutkimusten mukaan tiedonjakaminen tapahtuu nimenomaan pääsääntöisesti informaaleissa tilanteissa, kuten kahvi- ja ruokatauoilla. Jos taukoja ei pidetä, vaikeutuu tiedon jakaminen merkittävästi. (Paloniemi 2008, 266-267.) Edistääkseen jaettua asiantuntijuutta, organisaation tulisi kiinnittää huomio

erityisesti työyhteisö A:n fyysiseen toimintaympäristöön. Fyysiset tilat luovat puitteet koko työyhteisön toiminnalle, jonka johdosta niiden merkitystä ei voi korostaa liikaa. Toimistotilat on oltava kunnossa, jotta ne kannustavat muodostamaan tietoa kollektiivisesti. (Hernes 2004, 87-88; Nonaka&Konno 1998, 40.) Kun fyysiset tilat mahdollistavat tietämyksen jakamisen, helpottuu tiedon jakaminen myös mentaalisissa, sosiaalisissa ja virtuaalisissa tiloissa.

Yhteenvedona voin todeta, että tapauskohteessa tiedon jakamisen tiellä on vielä monia haasteita, jotka vastaavat pääosin Parviaisen tunnistamia jaetun asiantuntijuuden esteitä. Haasteiden johdosta organisaation tietämystä ei ole pystytty valjastamaan kaikkien käyttöön. Tämä kertoo ettei (hiljaisen) tiedon jakaminen, yhdisteleminen ja uuden merkityksellisen tiedon luominen ole helppoa (ks. Nonaka & Takeuchi 1995). Kun kyse on ihmisistä, jotka jakavat tietoa, näyttelee sosiaalinen vuorovaikutus merkittävää roolia jaetun asiantuntijuuden synnyssä.

Tapauskohteessa suurimmat haasteet asiantuntemuksen jakamiselle liittyivät ihmisten väliseen toimintaan. Kuviossa 6 on kuvattu organisaatiosta löytyneitä tiedon jakamisen haasteita työyhteisöittäin. Kuviosta käy ilmi, että molemmista työyhteisöistä löytyi haasteita tiedon jakamiselle, mutta enemmän haasteita oli työyhteisö A:ssa. Taulukoidessani tuloksia päädyin merkitsemään haasteen työyhteisössä ilmeneväksi jos aineisto selkeästi ja pääsääntöisesti tuki tätä näkemystä. Työyhteisö A:sta tehdyt havainnot ja tutkittavien kertomukset välittivät hyvin yhdenmukaisen kuvan siitä, että fyysisiin, virtuaalisiin ja sosiaalisiin tiloihin liittyvät osatekijät näyttäytyivät haasteina tiedon jakamiselle. Fyysisiin tiloihin kuuluvat toimistotilat muodostuivat haasteiksi epäsiisteyden takia ja virtuaalisiin tiloihin kuuluvat työvälineet koettiin haasteiksi epäselvien ja erilaisten toimintamallien johdosta. Sosiaaliset tilat muodostuivat haasteiksi monesta eri syystä; yksi syy oli asiakasprojekteihin liittyvät epäselvyydet, kuten vastuualueiden ja roolien sekaannukset. Lisäksi sosiaaliset tilat näyttäytyivät haasteina tiedon jakamiselle sulkeutuneen keskustelukulttuurin, vähäisen palautekulttuurin, epäselvien palaverikäytäntöjen sekä epäluottamuksen ja arvottomuuden kokemusten takia.

Työyhteisö B:stä tehdyt havainnot ja tutkittavien kertomukset puolestaan osoittivat, että haasteita ilmeni virtuaalisissa tiloissa ja osittain sosiaalisissa tiloissa. Sosiaalisiin tiedon luomisen tiloihin kuuluvat työnjako ja vastuut työyhteisöjen välillä muodostuivat haasteiksi lukuisten sekaannusten vuoksi vastuualueissa ja rooleissa asiakasprojekteissa. Henkilökemiat työyhteisöjen välillä näyttäytyivät haasteina siksi, että toisia ei tunnettu tarpeeksi hyvin, joka oli

johtanut väärinymmärryksiin ja virheellisiin tulkintoihin toisen käyttäytymisestä. Virtuaalisiin tiloihin kuuluvat työvälineet näyttäytyivät haasteina epäselvien toimintatapojen johdosta. Tarkemmat perusteet haasteiden jaotteluun KYLLÄ ja EI- sarakkeisiin selviää tulososiosta luvusta 7, jossa on yksityiskohtaisesti kuvattu havainnoinnin ja haastatteluiden tuloksia. Merkittävä huomio tuloksia tarkastellessa on, että vaikka haasteita löytyi tiedon jakamiselle, yksilöiden motivaatio ja asenne työtä kohtaan näytti olevan perusvireeltään positiivinen. Nyt asioihin onkin mielestäni kriittistä puuttua ennen kuin tutkittavien esille tuomat haasteet vaikuttavat negatiivisemmin yksilöiden kokemukseen. Tutkittavat toivoivatkin, että pro gradu-tutkielma tuo työkaluja siihen, miten rakentaa organisaatiosta tietoa jakava ja hyvinvoiva organisaatio, jossa kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

HAASTEET	TYÖYHTEISÖ A	TYÖYHTEISÖ B
FYYSISET TILAT		
Toimistotilat	KYLLÄ	EI
VIRTUAALISET TILAT		
Työvälineet	KYLLÄ	KYLLÄ
SOSIAALISET TILAT		
Työnjako/vastuut työyhteisön sisällä	KYLLÄ	EI
Työnjako/vastuut työyhteisöjen välillä	KYLLÄ	KYLLÄ
Keskustelukulttuuri	KYLLÄ	EI
Palaute- ja palaverikäytännöt	KYLLÄ	EI
Henkilökemiat työyhteisön sisällä	KYLLÄ	EI
Henkilökemiat työyhteisöjen välillä	KYLLÄ	KYLLÄ
MENTAALISET TILAT		
Motivaatio ja tunteet	EI	EI

Kuvio 6. Jaetun asiantuntijuuden haasteet työyhteisöittäin. KYLLÄ tarkoittaa, että kyseinen haaste ilmenee työyhteisössä. EI tarkoittaa, että kyseistä haastetta ei löydy työyhteisöstä.

9.2 Kohti oppivaa organisaatiota ja kehittyneempää asiantuntijuuden jakamista

Nykypäivän organisaatiota voidaan kuvainnollisesti pitää biologisen organismin kaltaisena rakennelmana, joka taistelee luonnonvoimia vastaan. Organisaation on opittava ja parannettava toimintaansa jatkuvasti, mukauduttava muutoksiin ja sen on oltava valmis kohtaamaan uusia, pelottaviakin haasteita. Tässä ympäristössä oleellista toiminnan kannalta on se, miten organisaatio kykenee hyödyntämään sen sisällä olevaa tietoa ja osaamista. Kun ympäristö, haasteet ja kilpailijat muuttuvat jatkuvasti, tarvitaan kaikki mahdollinen tietämys, jotta säilytään hengissä ja pystytään toimimaan menestyksekkäästi. Tietoa on osattava luoda, hakea, jakaa ja yhdistellä sekä hiljainen tieto on osattava saattaa yleistettävään muotoon. (Hislop 2005, 224.) Tiedon merkitys organisaation toiminnassa on siis merkittävä, vain se takaa muista erottautumisen ja erikoistumisen.

Tiedon välittämisen positiivinen vaikutus ei rajoitu vain taloudelliseen menestykseen vaan tiedon jakamisella on suuri positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin. Nämä kaksi tekijää kulkevat luonnollisesti käsi kädessä. Aalto-yliopiston tutkija ja tutkimuspäällikkö Suvi Nenosen (2013) mielestä yksi merkittävimmistä ihmisen hyvinvointia edistäväistä tekijöistä työympäristössä on avoin tiedonkulku ja toimiva viestintä. Valitettavasti nykyorganisaatiot eivät Nenosen mielestä tue tätä, sillä ne ovat usein rakennettu minä-osaamiselle, ei yhdessä osaamiselle. Työympäristöt ovat haasteiden edessä vanhojen toimintatapojen käydessä riittämättömiksi ja toimimattomiksi. Nenosen mukaan parhaiten tähän voidaan vaikuttaa vaikuttamalla työympäristön fyysisiin, sosiaalisiin ja virtuaalisiin tiloihin, joilla voimme edistää yhdessä tekemistä ja kollegiaalisuutta, joka on tuottavuuden ja hyvinvoinnin lähde. Tiloihin vaikuttaminen on aina aikaa vievä muutosprosessi, jossa tarpeiden ja haasteiden tunnistaminen näyttäytyy tärkeänä lähtökohtana rakentaessamme kollegiaalista työkulttuuria. (Nenonen 2013.)

Matkalla oppivaan organisaatioon

Työkulttuurit olivat kahden työyhteisön välillä hyvin erilaiset. Työyhteisö A:sta piirtyi kuva *”hiljaisena työn tekemisen kulttuurina”* ja työyhteisö B:sta *”avoimena työn tekemisen kulttuurina”*. Työyhteisö A:n luonnehdintaa kuvastaa havainnointijakson aikana havaitut havainnot hiljaisuudesta ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen puutteesta, jotka saivat vahvistusta haastatteluissa. Selvemmin hiljainen työn tekemisen kulttuuri näkyy sosiaalisiin tiloihin

paikantuneina haasteina, kuten viestinnällisinä haasteina työyhteisön keskustelu- palaveri- ja palautekäytännöissä. Työyhteisö B:n avointa työn tekemisen tapaa luonnehtii puolestaan havainnointijakson havainnot työympäristöstä, jossa puhuttiin avoimesti, tehtiin töitä yhdessä ja iloittiin yhdessä onnistumisista. Haastatteluissa kuva vahvistui entisestään tutkittavien kertoessa monista merkityksellisistä yhteisistä hetkistä ja kehuessaan toinen toisiaan. Uskon, että tällä on suuri merkitys myös työyhteisö B:ssä esiintyviin vähäisiin haasteisiin. Edistäähän avoin, dialogimainen ja luottamuksellinen ilmapiiri merkittävästi työhyvinvointia ja jaettua asiantuntijuutta.

Kaiken kaikkiaan luonnehtisin tapauskohdetta organisaatiotasolla organisaatioksi, joka on kehittymässä oppivaksi organisaatioksi. Se on vielä taipaleen alkuvaiheessa, mutta matkalla kohti avointa, dialogimaista ja tietämystä jakavaa työyhteisöä. Osoituksena tästä on tutkittavien myönteinen asenne kehittymistä kohtaan; kaikki tutkittavat kertoivat haluavansa kehittyä yksilöinä sekä kasvaa organisaationa yritykseksi, jossa vallitsee avoimuus ja läpinäkyvyys. Organisaatiossa toteutuu jo oppivan organisaation *systeemiajatteluksi* kutsuttu piirre eli sitä läpäisee sellaiset toimintatavat, jotka tuottavat laadukkaita palveluita asiakkaille. Toki toiminnassa (esimerkiksi vastuiden selkeyttämisessä) on parannettavaa, mutta korkea asiakastyytyväisyys kertoo, että toimintatapoja luodaan ja kehitetään jatkuvasti. Myös *henkilökohtainen oppiminen* vaikuttaa organisaatiossa olevan laadukasta. Siitä kertovat hyvät tulokset ja asiakastyytyväisyys sekä kärsivällisyyden osoittaminen esimerkiksi tätä projektia kohtaan. Tutkittavilla on halu saada asioihin muutoksia ja he ovat valmiita näkemään työtä sen eteen.

Organisaation tulisi vielä enemmän kiinnittää huomiota oppivan organisaation kolmeen viimeiseen osatekijään, *mentaalisiin malleihin, yhdessä muodostettuun jaettuun visioon ja tiimioppimiseen*. Huomion kiinnittäminen omaan käytökseen ja mielikuviimme toisistamme, on oleellista kun halutaan kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Tutkittavat kertoivat monista negatiivisista kokemuksista erityisesti toisten toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyen ja suurin osa haasteista ilmeni juuri sosiaalisissa tiloissa. Tämän vuoksi tähän on erityisen tärkeä kiinnittää huomio. Myös se, että organisaation koko henkilöstö jakaa saman vision, on äärimmäisen tärkeää yhteistoiminnalle. Tapauskohteessa päämäärä tuntui olevan vielä epäselvä. Kaikki eivät jakaneet samaa näkemystä tulevaisuuden suunnasta ja osa kertoi, ettei tiedä sitä. Yhteisen päämäärän kirkastaminen on tärkeää koko yhteistoiminnan kannalta.

Oppivan organisaation viimeinen ulottuvuus, tiimioppiminen, on seurausta edellisistä osatekijöistä. Tiimioppiminen voidaan nähdä myös synonyymina jaetulle asiantuntijuudelle. Siinä on kyse tietämyksen jakamisesta, toisen auttamisesta, omien rajojen ylittämisestä ja uuden merkityksellisen tiedon luomisesta. Huomion kiinnittäminen organisaatiossa havaittuihin haasteisiin ja niiden ratkaiseminen, tuottaa varmemmin kollektiivista tietämyksen jakamista eli tiimioppimista.

Nyt kun haasteet on tunnistettu, on niihin hyvä puuttua. Tutkielmaa voidaankin pitää ensimmäisenä askeleena kohti oppivaa organisaatiota. Seuraavaksi on tärkeää, että tunnistetut haasteet otetaan esille ja käydään läpi kaikkien kanssa avoimella ja rehellisellä keskustelulla luottamuksellisessa ilmapiirissä. Lisäksi haasteiden voittaminen vaatii luonnollisesti joidenkin toimintatapojen muuttamista tai vahvistamista. Olen hahmotellut muutosehdotuksia organisaatiolle kuvioon 7. Kuvio havainnollistaa, miten haasteisiin voidaan puuttua ja mitä siitä näkemykseni mukaan seuraa.

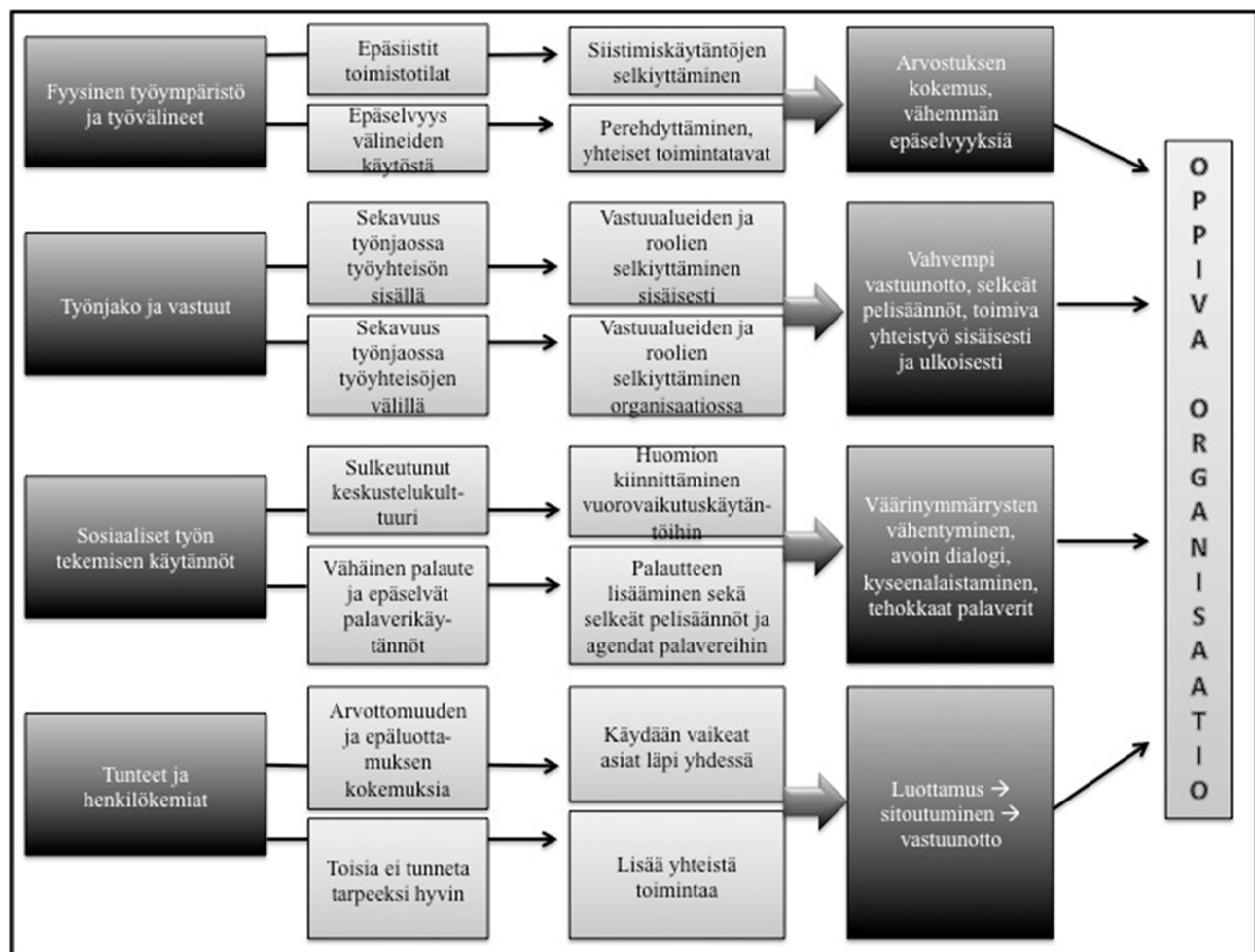
Ajatukseni on, että *fyysisen ja virtuaalisen työympäristön* merkittävimpiin haasteisiin, epäsiisteyteen ja sähköisiin työvälineisiin liittyviin epäselvyyksiin voidaan puuttua luomalla uusia, paremmin toimivampia käytäntöjä. Konkreettinen siivousvuorolista voisi auttaa siivoustöiden jakautumisessa tasaisemmin. Kun kaikki yhteisvastuullisesti siistivät toimistotiloja, uskon, että se vaikuttaa positiivisesti myös arvostuksen kokemukseen; yhteiset tilat merkitsevät paljon ja viihtyisät tilat lisäävät paitsi tyytyväisyyttä myös tiedon jakamista. Koska tiedon jakaminen oli vähentynyt organisaatiossa juuri siksi, että taukoja ei pidetty toimistolla sotkuisuuden takia, olisi siistimiskäytäntöjen selkiyttäminen merkittävää erityisesti jaetun asiantuntijuuden kannalta. Työvälineiden käytön selkiyttämiseksi näkisin tärkeäksi perehdytysjakson pitämisen sekä yhteisten pelisääntöjen luomisen. Kun kaikki hallitsevat ohjelmien käytön ja ymmärtävät, mihin tarkoitukseen mitäkin sähköistä välinettä käytetään, helpottuu tiedon jakaminen merkittävästi.

Työnjakoihin ja vastuisiin liittyvien haasteiden ratkaisemista edesauttaa roolien selkeyttäminen sekä työyhteisöjen sisällä että koko organisaatiossa. Se, että kaikki tietävät omat vastuualueensa on äärimmäisen tärkeää onnistuneen asiakasprojektin takaamiseksi. Kun vastuut ja roolit ovat selkeitä, konkretisoituu tulos varmasti asiakastyytyväisyydessä. Ajatukseni mukaan työnjaon,

roolien ja vastuiden kirkastaminen johtaa myös vahvempaan vastuunottoon selkeiden toimintatapojen kautta, joka puolestaan näkyy toimivana yhteistyönä niin sisäisesti kuin asiakkaan suuntaan. Tämä antaa edellytykset tiedon liikkumiselle yksilöltä ja yhteisöltä toiselle.

Sosiaaliin työn tekemisen käytäntöihin liittyvien haasteiden, sulkeutuneen keskustelukulttuurin, vähäisen palautteen ja epäselvien palaverikäytäntöjen ratkaisu piilee vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämisessä. Keskustelukulttuuri saadaan avoimeksi vain luomalla työyhteisöön luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa asioista puhumisen ja kyseenalaistamisen. Huomion kiinnittäminen puhumisen ja kuuntelemisen käytäntöihin avaa uudenlaisia mahdollisuuksia avoimen ilmapiirin synnyttämiseksi ja vähentää väärinymmärryksiä. Se edesauttaa myös palautekulttuurin rakentumista ja lisää mielipiteiden esille tuontia rohkeammin myös palaverissa. Pidän myös tärkeänä parantaa palaverikäytäntöjä esimerkiksi palaveriagendojen määrittämisellä ja yleisten palaveripelisääntöjen luomisella. Näin palaverista saadaan enemmän irti, eikä palaveria koeta ajanhukkana.

Tunteisiin ja henkilökemioihin liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi ei ole oikotietä – kyse on ihmissuhteista ja toisten kanssa toimimisesta. Työyhteisössä esiintyneiden arvottomuuden ja epäluottamuksen tunteiden hävittämiseksi on asiat otettava keskustelun alle puhuen haasteista avoimesti, rehellisesti ja toista kunnioittaen. On myös mahdollista, että nämä tuntemukset ovat syntyneet väärinymmärryksistä, koska toisia ei tunneta tarpeeksi hyvin. Siksi onkin oleellista lisätä yhdessäoloa ja yhdessä tekemistä. Tämä vahvistaa luottamuksellisen ilmapiirin syntyä. Luottamus puolestaan on tekijä, joka lisää avoimuutta ja saa yrityksen voimaan hyvin ja menestymään. Menestyvällä organisaatiolla on suurta attraktiivoimaa, joka puolestaan saa yksilöt sitoutumaan tekemiseen ja kantamaan entistä suurempaa vastuuta.



Kuvio 7. Organisaatiossa tunnistetut haasteet, ratkaisuehdotukset ja seuraukset toimenpiteistä.

Uskon, että toimintatapojen muutoksella organisaatio pystyy voittamaan nyt tunnistetut haasteet ja kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Oleellista on kuitenkin muistaa, että matka on vasta alussa ja uusien toimintatapojen tuominen osaksi organisaatiokulttuuria vie aina oman aikansa. Muutokselle on annettava tilaa. Mielenkiintoista onkin myöhemmin tutkia, miten organisaation toimintatapojen muutosprosessi on vaikuttanut työn arkeen. Mitkä ovat olleet nyt alkaneen matkan lopputulokset? Onko tunnistetut haasteet voitettu? Ovatko uudet toimintatavat tulleet osaksi arkea? Onko organisaatio pystynyt kehittymään oppivaksi organisaatioksi? Jaetaanko organisaatiossa tietämystä avoimesti ja onko sinne syntynyt jaettua asiantuntijuutta? Yhteistyöni organisaation kanssa jatkuu, joten vastaukset kysymyksiin saadaan myöhemmin. Itse uskon, että matka päättyy hyvään, koska tutkittavilla on asenne kohdillaan sekä halu lähteä kehittymään ja kasvamaan - ja se onkin tärkeintä muutoksen onnistumiseksi. Peiliin on katsottu ja nyt on aika lähteä hiomaan peilikuvaa.

9.3 Tutkimusmatkan eettistä pohdintaa

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja eettisyyden arviointi on tutkimusmatkan kriittistä tarkastelua. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellisesti erilaista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Silti tutkimusmatkaa arvioidessa on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan myös määrällisen tutkimuksen arvioinnista tuttuja käsitteitä reliabiliteettia ja validiteettia. Laadullisessa tutkimuksessa käsitteet voidaan ymmärtää hieman eri tavalla; ne viittaavat ennen muuta tutkimuksen uskottavuuden ja vakuuttavuuden tarkasteluun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuutta ja vakuuttavuutta pystytään arvioimaan tarkastelemalla koko tutkimusmatkaa rehellisesti ja avoimesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmatkan arviointiin kuuluvat mm. tutkijan position ja tiedonkeruumentelmien käytön arviointi sekä suhde tutkittavaan kohteeseen ja tulosten esittäminen. Tutkijan asemaa pohdittaessa kääntyy keskustelu usein subjektiivisuus- ja objektiivisuuskysymysten äärelle; kuinka tutkija pystyy säilyttämään objektiivisen otteen? Itse koen, että täydellinen objektiivisuus on mahdotonta - eihän kenenkään ole mahdollista irrottautua itsestään ja sulkea pois ajatteluaan, tunteitaan ja uskomuksiaan tutkimusprosessin ajaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkijan keskeisen roolin tunnistaminen heijastaa myös vahvasti etnografista otetta, jota tässä tutkielmassa on käytetty (ks. Rantala 2007, 127-128; Vuorinen 2005, 64). Koen Saaranen-Kauppisen & Puusniekan (2006) tavoin, että oleellisempaa kuin taistella subjektiivisuus- ja objektiivisuuskysymyksistä, on tiedostaa oma roolinsa tuntevana ja ajattelevana yksilönä, tutkijana, ja pyrkiä parhaansa mukaan siihen, ettei omat asenteet ja uskomukset vaikuta tutkimukseen liiaksi (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Olen tiedostanut tämän asian alusta asti ja pitänyt sitä yhtenä tärkeimmistä eettistä pohdintaa vaativista asioista. Koko tutkimusprosessin ajan olenkin pyrkinyt tietoisesti etäännyttämään itseäni omista tulkinnoistani. Tämä on näkynyt erityisen hyvin aineiston keruuvaiheessa, jossa havainnointijaksojen aikana pyrin havainnoimaan ns. ”puhtaita” havaintoja: tutkittavien sanoja, eleitä, ilmeitä, kehon reaktioita ja toimintatyylejä ilman omaa tulkintaa. Vasta myöhemmin lähdin tietoisesti tulkitsemaan tekemiäni havaintoja. En kuitenkaan tyytynyt ensimmäiseen tulkintaan vaan pyörittelin havaintoja ja haastoin itseäni tulkinnoissa. Myös haastattelutilanteessa pyrin vain kuuntelemaan tutkittavia ilman tulkintoja tai

etukäteisoletuksia kaikki aistit avoinna, olemalla läsnä ja kannustaen heitä avoimuuteen ja rehellisyyteen. Vasta litteroinnin jälkeen aloitin haastatteluaineiston tulkinnan ja analyysin.

Tutkijan asemassa keskeistä on myös luottamuksellisen suhteen synnyttäminen tutkittaviin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aloitin luottamuksellisen suhteen muodostamisen tutkittaviin jo ennen ensimmäistä tapaamistamme olemalla kaikkiin henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostitse sekä keskustelemalla heidän kanssaan puhelimitse tulevasta yhteistyöprojektista. Pidin tärkeänä tiedottaa kaikkia tasapuolisesti siitä, mitä olemme tekemässä. Painotin tutkittaville alusta asti, että haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan pro graduun tulevista haastatteluotteista. Ennen haastatteluja olleet havainnointijaksot toimivat hyvinä suhteen ”lämmittelijöinä”. Olin tutkittaville jo tuttu heidän tullessaan haastattelutilanteeseen, joka varmasti edesauttoi miellyttävän ilmapiirin syntymistä. Tutkittavilta saatu palaute vahvisti tunnettani siitä, että onnistuin luottamuksellisen suhteen synnyttämisessä erinomaisesti. Tutkittavat kertoivat hyvin avoimesti ja rehellisesti kokemuksistaan, näkemyksistään ja tunteistaan haastatteluissa, josta kertoo jo haastatteluiden pitkä kesto (haastattelut kestivät keskimääräisesti 85 minuuttia). Lisäksi se, että kaikki tutkittavat kiittivät erikseen haastattelutilanteesta ja kertoivat kokeneensa sen merkitykselliseksi, osa jopa terapeuttiseksi, kuvastaa sitä, että onnistuin synnyttämään meidän välille luottamuksellisen ja avoimen suhteen ja tutkittavat kokivat anonymiteetin olevan suojattu.

Vaikka koin haastatteluiden onnistuneen erinomaisesti, tiedostan, etteivät tutkittavat välttämättä kertoneet kaikkea haastatteluissa. Tässä tutkielmassa työyhteisössä syntyneet rakkaussuhteet olivat asioita, joista ei haluttu puhua syvällisesti. Monet tutkittavista mainitsivat rakkaussuhteista ja kertoivat erityisesti niiden päättymisen vaikuttaneen työilmapiiriin, mutta eivät halunneet kertoa niistä tarkemmin. Uskon, että aihe oli niin arka, ettei siitä haluttu keskustella (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Arvostin heidän päätöstään enkä halunnut lähteä selvittämään asiaa sen syvemmin. On oleellista tunnistaa, että pienessä yrityksessä henkilösuhteet vaikuttavat ilmapiiriin ja tiedon jakamiseen, mutta sen tarkemmin ei asiaa mielestäni ollut tarvetta ottaa esille. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että tutkijan työssä on aina läsnä vapaus ja vastuu; toisaalta vapaus valita esimerkiksi haastattelukysymykset, mutta myös vastuu tutkittavien hyvinvoinnista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä tutkielmassa tutkimuksen luotettavuutta nostaa kahdella eri tiedonkeruutavalla kerätty aineisto. Triangulaation ensisijaisena hyötynä pidetään juuri sitä, että siinä eri menetelmätapoja käyttäen voidaan toisen menetelmän heikkoudet korvata toisen vahvuuksilla. (Laine ym. 2007, 23-25.) Tässä tutkimuksessa havainnointi ja haastattelut avaavat tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista täydentäen toinen toisiaan. Yksi tärkeimmistä tapaustutkimuksen lähtökohdista onkin kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto, jolla saadaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta, joka puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Koin, että menetelmätriangulaation käyttö oli tärkeää, jotta saavutan tapaustutkimuksen perimmäisen tavoitteen; perusteellisen ja luotettavan ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. (Laine ym. 2007, 9-11.)

Tutkielman luotettavuutta arvioidessa on tärkeää kiinnittää huomio siihen, miten tutkielma noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä miten se on ottanut huomioon eettiset pelisäännöt tiedonhankinnassa ja arvioinnissa. Nämä tulisi näkyä tutkielman raportoinnissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Kyseiset tekijät ovat olleet itselleni ehdottoman tärkeitä lähtökohtia tutkimuksen teossa ja toivonkin, että ne välittyvät lukijalle näiden 113 sivun myötä. Olen halunnut säilyttää avoimen ja rehellisen otteen tutkielman teossa ja toivon, että pro gradu näyttäytyy lukijalle selkeänä ja informatiivisena tutkielmana, jonka kautta lukija pystyy liittymään matkalle mukaan.

Tapaustutkimuksen uranuurtajan Robert Staken mukaan arvioidessa tapaustutkimuksen luotettavuutta, on tärkeää kysyä, miten tutkielma vastaa tapaustutkimuksen yhteen tärkeimmistä kysymyksistä: *mitä voimme oppia tapauksesta?* (Stake 1995, 4). Uskon, että vastaus löytyy tutkielmasta, mutta toivon myös, että olen jättänyt sen riittävän avoimeksi, jotta lukija pystyy itse löytämään siihen vastauksen.

10. LOPUKSI

Tutkimusprosessi on ollut matka paitsi tutkittaville myös tutkijalle itselleen. En olisi uskonut millaiseen matkaan pääsen aloittaessani pro gradun työstämisen pari vuotta sitten. Matka on ollut ainutlaatuinen ja vienyt minut syvemmälle kuin uskalsin toivoa. Kuinka paljon olenkaan saanut uusia ajatuksen syötteitä, kuinka usein olenkaan päässyt haastamaan omia uskomuksiani ja kuinka valtavasti olen oppinut! Tästä kiitos kuuluu kymmenien tieteellisten artikkeleiden ja kirjojen lisäksi erityisesti tutkittavalle organisaatiolle, joka halusi lähteä matkalle mukaan ja antautua siihen täysillä ja joka oli valmis katsomaan itseään rohkeasti peiliin.

Tutkielma on syvälinen kuvaus yhden organisaation työkuulttuurista, jossa työkuulttuuria on tarkasteltu jaetun asiantuntijuuden tiellä olevien haasteiden näkökulmasta. Tutkimusmatkan aikana olen saanut tutustua syvästi organisaatioon, siellä toimiviin ihmisiin ja heidän toimintatapoihin. Tavoitteenani on ollut saavuttaa selkeä ymmärrys tietämyksen jakamista vaikeuttavista tekijöistä. Tutkielma on vahvasti tapaustutkimus eikä sinällään sovi yleistettäväksi koskemaan muita organisaatioita. Tästä huolimatta koen, että tunnistamani haasteet kuvaavat silti jossain määrin nykytyöelämän tyypillisiä haasteita. Tutkielman teoreettinen viitekehys, aikaisemmat tutkimukset (ks. Peuhkuri 2007, 130-135) sekä ammattini kautta tullut kokemus tukevat näkemystäni.

Toimiessani valmentajana Sitomo Oy:ssä, olen päässyt kurkistamaan kymmeniin organisaatioihin ja auttamaan heitä kehittymään eteenpäin. Ammatilliseen kokemukseen ja tähän tutkielmaan pohjaten, väitän, että yrityksen kehittyminen on aina kiinni yksilöiden kasvusta. Tieto ei liiku, tulosta ei tule ja organisaatio ei kehity, ellei yksilöt sen sisällä kasva ja mene eteenpäin. Emme elä enää tehdasmaailmassa, jossa koneiden voitelu riitti tulosten saavuttamiseksi. Nyt on voideltava ihmisiä. Uskon, että nykypäivän voitelua on toistemme huomiointi, arvostuksen osoittaminen, avoimuuteen kannustaminen, tunteista ja vaikeistakin asioista rohkeasti puhuminen sekä työn merkityksen löytäminen. Näiden kaikkien pohjalla on kuitenkin luottamus, jonka varaan hyvinvoivan ja tietoa jakavan yhteisön elementit rakentuu. Luottamus on kuin siemen, jossa itää mahdollisuus niin tietämyksen jakamiseen, hyvinvointiin kuin taloudelliseen menestykseen. Kun luottamuksellinen ilmapiiri läpäisee organisaation, uskallamme keskustella asioista avoimesti ja kyseenalaistaa toistemme näkemyksiä. Harvat innovaatiot tai menestystarinat ovat syntyneet yhden ihmisen päässä. Ne tarvitsevat yhteistä

tekemistä, aitoa vuorovaikutusta ja innostumista yhdessä. Tämä johtaa uusien, toimivampien käytäntöjen synnyttämiseen ja menestykseen.

Jaettuun asiantuntijuuteen panostaminen, on satsaus yksilöihin ja yhteisöön, ja koko organisaation hyvinvointiin ja menestykseen. Tietoa jakavan ja yhdessä oppivan organisaation resepti vaikuttaakin loppujen lopuksi olevan hyvin yksinkertainen: se vaatii luottamusta, avoimuutta ja tahtoa tehdä asioita yhdessä. Haaste onkin, kuinka saada se osaksi jokaisen yrityksen dna:ta – siellä työskenteleviä ihmisiä.

*”Yksin pystyy tekemään vaikka mitä,
mutta yhdessä pystyy tekemään mitä vain.”*

- tuntematon -

LÄHTEET

- Aarnos, E. 2001. Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS –kustannus, 144 – 157.
- Adler, P.A & Adler, P. 1994. Observational Techniques. Teoksessa N.K Denzin & Y.S Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 377-392.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 159-183.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7 painos. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.
- Fenwick, T. J. 1996. Limits of the Learning Organization. A Critical Look. Canada. ED 401395.
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 2/20, 84-98.
- Hakkarainen, K., Lipponen, L., Muukkonen, H. & Seitamaa-Hakkarainen, P. 2001. Teknologian tukemien oppimisympäristöjen kognitiivinen tutkimus. Teoksessa P. Saariluoma, M. Kamppinen & A. Hautamäki (toim.). Moderni kognitiotiede. Helsinki: Gaudeamus, 152-172.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2001. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Helsinki: WSOY.

- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 214-272.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 59-82.
- Hansson, H. 1999. Kollektiv kompetens – en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg. BAS.
- Hautamäki, A. 2008. Oppimisen muuttuva maasto. Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä. Oppimisen ja koulutuksen tulevaisuustyöryhmän raportti. Helsinki. Saatavilla www-muodossa. <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/08/Oppimisen-muuttuva-maasto-Taloudellisesta-taantumasta-nousuun-oppimista-kehittamalla.pdf>. 4.11.2010.
- Heiskanen, T. 2006. Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 188-213.
- Heiskanen, T. 2004. Spaces, Places and Communities of Practise. Teoksessa T. Heiskanen & J. Hearn (toim). Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency. Lontoo/New York: Routledge, s.3-25.
- Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. Kever-lehti 4/2005. Saatavilla www-muodossa. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/917/766>. 10.10.2011.
- Hernes, T. 2004. The Spatial Construction of Organization. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamin's Publishing Company.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistokustannus Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hislop, D. 2005. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Hutchins, E. 1995. Cognition in the wild. Cambridge. MA: MIT.
- Hyvönen, K. 2011. Personal work goals put in the context. Associations With Work Environment and Occupational Well-being. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Koulutusmateriaalia 8.10.2007. Helsinki: EDUCA-instituutti. Saatavilla www-muodossa. <http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf>. 4.11.2010.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3.painos. Helsinki: Otava.
- Kalling, T. & Styhre, A. 2003. Knowledge Sharing in Organizations. Liber; Copenhagen: CBS Press.
- Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. Lontoo: Flamingo.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä isännäksi: vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita.
- Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus. 24(3), 32-45.
- Kolb, D. A. 1984. Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, cop.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 2. painos, 9-40.
- Lappalainen, S. 2007. Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 9-14.

- Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 122 – 133.
- Lefebvre, H. 1991. *The production of space*. Oxford: Blackwells.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 103 – 121.
- Lichtman, M. 2006. *Qualitative Research in Education: a User's Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindsey, K. L. (2006). Knowledge Sharing Barriers. Teoksessa D. G. Schwartz (toim.) *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey, PA: Idea Group, 499-506.
- Manka, M-L. 2011. Oodi työnilolle. Lehtiartikkeli, *Etelä-Suomen Sanomat* 5.2.2011, 18.
- Manka, M-L. 2007. *Työrauhan juhlistus: miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä?* Helsinki: Kirjapaja.
- Merriam, S. B. 1988. *Case Study Research in Education. A Qualitative Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Murtonen, M. 2004. Motivaatio ja työtä koskevat käsitykset asiantuntijaksi kehittyemisessä. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.) *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*. Juva: PS-kustannus, 77 – 90.
- Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford. Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba". *Building a Foundation for Knowledge Creation*. *California Management Review*. 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Teoksessa I. Nonaka & D.J. Teece. *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE, 13-43.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljainen tieto käyttöön. Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen työyhteisöissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Parviainen, J. 2006. *Esipuhe*. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 7-16.

- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedon rakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155-187.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3. edition. London: SAGE Publications.
- Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 130-148.
- Pyöriä, P. 2006. Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Tampere: Tampere University Press.
- Rantala, T. 2007. Kokemuksen etnografia – avain koulun arjen tunteisiin. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press, 126-158.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005b. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22-56.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (pdf-verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. 30.3.2013.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. & Kleiner, A. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P.M. 2006. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London: Random House.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyberkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Stake, R. E. 1995. The Art of Case Study Research. London: Sage.

- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. Painos. Jyväskylä: Talentum Media.
- Säljö, R. 2001. Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma. Helsinki: WSOY.
- Tolonen, T. & Palmu, T. 2007. Etnografia, haastattelut ja (valta)positiot. Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tallinna: Osuuskunta Vastapaino, 89-112.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Gummerus, 31-58.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Vygotsky, L. S. 1978. Mind in society: The Psychology of Higher Mental Functions. Cambridge: Harvard University Press.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. & Snyder, W. 2000. Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review. Nro: January-february 2000, 139-146.
- Wenger, E. 2000. Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization 2000. Vol. 7, 225–246.
- Wertsch, J. V. 1991. Voices of the Mind: a Sociocultural Approach to Mediated Action. London: Harvester Wheatsheaf.
- Vuorinen, K. 2005. Etnografia. Teoksessa S. Ovaska, A. Aula & P. Majaranta (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelytieteiden laitos, 63-78.

Muut lähteet

- Nenonen, S. 2013. Tila tukemassa toimintaa – monitilatoimiston hyödyt ja haasteet. Luento Kinnarps Oy:lla. Tampere: 12.3.2013.

LIITTEET

Liite 1

HAVAINNOINTIRUNKO

1. Työympäristö fyysisenä tilana

- sisustus, viihtyvyys
- neuvotteluhuone, keittiö- ja hygieniatilat
- työpisteiden toimivuus, työergonomia
- työvälineiden hallinta ja toimivuus
- työaikataulujen vaikutus työnteekoon
- työssä noudatettavat säännöt

2. Tutkittavat yksittäisinä henkilöinä

- työn tekemisen käytännöt
- tunteet (mikä aiheuttaa iloa, mikä turhautuneisuutta, mihin tilanteisiin ne liittyvät)
- strateginen suunnittelu
- työhön sitoutuminen
- työmotivaatio
- puhutavat

3. Yhteistyö ja yhdessä toimiminen

- miten ihmiset toimivat yhdessä → ketkä toimivat yhdessä, jääkö joku ulkopuolelle?
- miten toisia autetaan, neuvotaan, miten tietoa jaetaan?
- mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä, missä tilanteissa yhteistyö ei toimi?
- miten työyhteisössä näkyy kaveruus, kateus, luottamus, viha, kilpailu?
- käytäntöyhteisöt: miten näkyy työnarjessa?
- palaverikäytännöt ja palavereissa toiminta (verbaaliset ja nonverbaaliset asiat)

Liite 2

HAASTATTELU- JA KESKUSTELUTEEMAT

1. Fyysinen työympäristö ja sen vaikutus tiedon jakamiseen
 - toimisto yleisesti: viihtyvyys, järjestelmällisyys, mikä toimii, mikä ei?
 - työpisteen ja neuvotteluhuoneen toimivuus, työergonomia
 - keittiö- ja hygieniatilat → siisteys?
 - resurssit: panostetaanko työtiloihin?
 - säännöt: säädelläänkö liikkuvuutta työpäivän aikana?
 - työaikataulut: tarkat, joustavat?
 - mitä muuttaisit?
2. Yksilön henkilökohtainen suhtautuminen työntekoon
 - hyvinvointi ja tyytyväisyys → mikä lisää, mikä vähentää?
 - työskentelyyn eniten vaikuttavat tekijät?
 - työmotivaatio
 - tunteet (ilo, onnistumiset, turhautuminen, väsyminen, pelot)
 - stressi ja kiire
 - oma ammatillinen osaaminen ja muiden osaaminen → tiedätkö mitä osaat? tiedätkö mitä muut osaavat?
 - tunteet
3. Henkilösuhteet/ sosiaaliset käytännöt työyhteisössä
 - työnjako ja yhteistyön toimivuus
 - esimies-alainen –suhteet ja valtasuhteet
 - henkilökemiat (kilpailu, luottamus, kaveri/vihasuhteet)
 - avun saanti, virheisiin suhtautuminen ja palaute
 - palaverien merkitys
 - tunteet
4. Työvälineet
 - sähköisten alustojen hallinta ja käyttötavat

Lopuksi:

- Millä kolmella sanalla kuvailisit työyhteisöäsi nyt?
- Projektin tarkoituksena on kehittää työyhteisöä. Millä kolmella sanalla toivoisit pystyväsi kuvailemaan työyhteisöä projektin päätteeksi?
- Onko jotain jota haluat vielä sanoa tai haluatko palata johonkin aihealueeseen?

Liite 3

HAVAINNOINTI- JA HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSIN POHJALTA SYNTYNEET TEEMAT

1. Fyysinen työympäristö ja työvälineet jaetun asiantuntijuuden haasteena
 - Toimistotilat (keittötilat, neuvotteluhuone, työpisteet)
 - Työvälineet
 - perehdyttäminen
 - välineiden käyttö
2. Työnjako ja vastuut jaetun asiantuntijuuden haasteena
 - projektijohtaminen työyhteisön sisällä (vastuut, organisointi)
 - projektijohtaminen työyhteisöjen välillä (vastuut, organistointi)
3. Sosiaaliset työn tekemisen käytännöt jaetun asiantuntijuuden haasteena
 - viestintä ja vuorovaikutus (avun saanti, neuvominen, informaalit tilanteet)
 - hiljaisen tiedon siirto
 - palautteen antaminen ja saaminen
 - palaverikäytännöt
4. Tunteet ja henkilökemiat jaetun asiantuntijuuden haasteena
 - työntekijät yksilöinä (motivaatiot, tunteet, tavat toimia)
 - henkilösuhteet (luottamus, kaverisuhteet, konfliktit)